

**Elina Hintsala**

**KESKI-SUOMEN OP-KIINTEISTÖKESKUKSEN KIIN-  
TEISTÖNVÄLITTÄJIEN KÄSITYKSIÄ TYÖHYVINVOIN-  
NISTAAN**

**Opinnäytetyö  
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Lokakuu 2014**

## TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

<b>Yksikkö</b> Ylivieska	<b>Aika</b> Lokakuu 2014	<b>Tekijä/tekijät</b> Elina Hintsala
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalous		
<b>Työn nimi</b> Keski-Suomen OP-Kiinteistökeskuksen kiinteistönvälittäjien käsityksiä työhyvinvoinnistaan		
<b>Työn ohjaaja</b> Pekka Paajanen		<b>Sivumäärä</b> 55+2
<b>Työelämäohjaaja</b> Janne Särkkä		
<p>Opinnäytetyön toimeksiantaja on Keski-Suomen OP-Kiinteistökeskus Oy LKV. Yritys tuottaa kiinteistöjen, asuntojen sekä vuokra-asuntojen välityspalveluja yksityisille ja yrityksille Keski-Suomen alueella.</p> <p>Työn keskeisenä aiheena oli työhyvinvointi. Työn tavoitteena oli löytää keinoja työhyvinvoinnin ylläpitämiseen sekä parantamiseen, selvittää työhyvinvoinnin nykytila toimeksiantajayrityksessä, kartoittaa työntekijöiden käsityksiä miten johtohenkilöstö voisi vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin sekä löytää ratkaisuja millä tavoin välittäjä voi itse vaikuttaa työhyvinvointiinsa sekä työssä jaksamiseensa.</p> <p>Tietoperustassa käsiteltiin henkilöstöresurssien johtamista sekä työhyvinvointia. Työhyvinvointia tarkasteltiin lähemmin fyysisen ja psyykkisen terveyden, ammatillisen osaamisen, työn sisällön, työmotivaation sekä yksityiselämän kautta.</p> <p>Käytännön osuudessa haastateltiin yrityksen kiinteistönvälittäjiä teemahaastattelun avulla ja aineisto analysoitiin tyypittelyn keinoilla. Tärkeimpiä opinnäytetyön tuloksia olivat hyvä työhyvinvoinnin taso yrityksessä sekä kiinteistönvälittäjän oman ajan- ja elämänhallinnan suuri vaikutus työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen.</p>		
<b>Asiasanat</b> Henkilöstöresurssien johtaminen, hyvinvointi, työhyvinvointi, työmotivaatio		

## ABSTRACT

<b>Unit</b> Ylivieska	<b>Date</b> October 2014	<b>Author/s</b> Elina Hintsala
<b>Degree programme</b> Business and Administration		
<b>Name of thesis</b> Views of estate agents working for the agency Keski-Suomen OP-Kiinteistökeskus on wellbeing at work		
<b>Instructor</b> Pekka Paajanen		<b>Pages</b> 55+2
<b>Supervisor</b> Janne Särkkä		
<p>This thesis was commissioned by Keski-Suomen OP-Kiinteistökeskus Ltd LKV. The Company provides estate agency services including real estates, apartments and rental apartments to both private customers and companies in Central Finland.</p> <p>In this thesis focus was on well-being at work. The objective of this thesis was to find out how to maintain well-being at work and improve it. In addition, the aim was to study the current state of well-being at work in the company that commissioned the thesis. Moreover, the thesis surveyed the employees' opinion concerning how directors could affect the well-being of employees and sought to find solutions for how the agent themselves can contribute to their own well-being at work and have enough strength in work.</p> <p>The theoretical framework included theory on human resources management and well-being at work. Well-being was surveyed more closely from aspects of physical and mental health, professional know-how and work content, work motivation and private life.</p> <p>In the practical part of the thesis the real estate agents working in the company were interviewed using a theme interview and the data was analysed using categories. The most important results of the thesis showed that the level of well-being at work was good and that the life and time management of the real estate agents had a great impact on well-being at work and on giving one strength in coping with one's work.</p>		
<b>Key words</b> Human resources managing, well-being, well-being at work, work motivation		

## **ESIPUHE**

Haluan kiittää lämpimästi Keski-Suomen OP-Kiinteistökeskusta ja erityisesti Janne Särkkää opinnäytetyön tekemisen mahdollisuudesta. Kiitän myös yrityksen työntekijöitä työni tukemisesta ja osallistumisesta haastatteluihin.

Kiitos kihlatulleni Jukalle henkisestä tuesta opinnäytetyöprosessin ja opiskelujeni aikana.

Kiitos, Kirsti-äiti ja Tapio-isä opintojeni tukemisesta.

**TIIVISTELMÄ**  
**ABSTRACT**  
**ESIPUHE**  
**SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>1</b>
<b>2 KESKI-SUOMEN OP-KIINTEISTÖKESKUKSEN ESITTELY</b>	<b>4</b>
<b>3 HENKILÖSTÖRESURSSIEN JOHTAMINEN</b>	<b>6</b>
3.1 Yleistä henkilöstöresurssien johtamisesta	6
3.2 Henkilöstöresurssien johtamisen osa-alueet	7
3.3 Henkilöstöresurssien johtamisen juridinen perusta	9
<b>4 TYÖHYVINVOINTI</b>	<b>14</b>
4.1 Yleistä työhyvinvoinnista	14
4.2 Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä	16
4.2.1 Hyvinvointia fyysisellä ja psyykkisellä terveydellä	16
4.2.2 Ammatillinen osaaminen ja työn sisältö	21
4.2.3 Työmotivaatio, arvot ja asenteet	24
4.2.4 Yksityiselämän vaikutus työhyvinvointiin	29
4.3 Työhyvinvoinnin kehittämismalleja	31
<b>5 MENETELMÄT JA AINEISTO</b>	<b>36</b>
<b>6 TUTKIMUSTULOKSET</b>	<b>38</b>
6.1 Kiinteistönvälittäjien käsityksiä työhyvinvoinnistaan	38
6.2 Fyysisen terveyden ylläpito	39
6.3 Psyykkisen terveyden ylläpito	41
6.4 Ammatillinen osaaminen ja sen kehittäminen	42
6.5 Työn sisällön vaikutus työhyvinvointiin	43
6.6 Provisiopalkkauksen vaikutus työhyvinvointiin	44
6.7 Työyhteisön, -ympäristön ja motivaation vaikutus työskentelyyn	45
6.8 Johtamisen laatu	46
6.9 Yksityiselämän ja työelämän tasapaino	48
<b>7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA</b>	<b>49</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>52</b>
<b>LIITTEET</b>	
<b>KUVIOT</b>	
KUVIO 1. Opinnäytetyön viitekehys	3
KUVIO 2. Työkyky-talomalli	14
KUVIO 3. Työhyvinvoinnin välittömät ja välilliset vaikutukset	15
KUVIO 4. Oy Minä Ab:n organisaatiokaavio	16
KUVIO 5. Motivaatio on usean tekijän summa	25
KUVIO 6. Haasteet versus osaaminen: jaksamismalli	26
KUVIO 7. Työn palkitsevuus kokonaisuutena	28
KUVIO 8. Hyvinvoinnin rakentuminen ihmisen elämässä	30

KUVIO 9. Työhyvinvointiin vaikuttamisen organisatoriset tasot	32
KUVIO 10. Esimerkkejä työhyvinvointitoiminnasta	33
KUVIO 11. Korjaavan työhyvinvointitoiminnan prosessit	34

## 1 JOHDANTO

Työn tekemisen luonne on muuttunut todella paljon viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana ja se tulee tulevaisuudessa muuttumaan edelleen. Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen ETLA:n (2014) tutkimuksen mukaan jopa joka kolmas työpaikka tulee häviämään tai sen työn sisältö tulee radikaalisti muuttumaan seuraavien kahdenkymmenen vuoden aikana. Muutos koskee erityisesti suorittavan tason töitä, jotka tullaan korvaamaan nopeasti kehittyvän teknologian avulla. Esimerkkejä työpaikoista, jotka todennäköisimmin muuttuvat radikaalisti tai poistuvat jopa kokonaan ovat puhelinmyyjien, tarvantarkastajien, käsinompelijoiden sekä laskentainsinöörien työpaikat. Muutos tulee vaikuttamaan myös monien sihteerien ja avustajien toimenkuvaan. (ETLA 2014.)

Uutisia seuratessa voidaan huomata työpaikkojen väheneminen sekä vaikea taloudentilanne joka puolella Suomea sekä Eurooppaa. Suomessa mm. Microsoft, Puolustusvoimat ja Finnair ovat vähentäneet työntekijöitään useita satoja viime vuosien aikana. Työpaikat tulevat vähenemään tulevaisuudessa. Tähän vaikuttavat mm. Venäjän kaupan rajoitukset, epävakaa turvallisuustilanne Euroopassa sekä maailmanlaajuinen taantuma. Yrittäjät eivät investoi tuotannon laajentamiseen kuten aikaisemmin, sillä ei osata enustaa tulevaa tuotteiden kysyntää tai kysyntä ei vaikuta kasvavan. Myös kuluttajat ovat varuillaan ja säästävät rahaa pahanpäivän varalle, jonka myötä yritysten myyntitulot laskevat.

Tänä päivänä Suomen politiikassa käsitellään paljon työurien pidentämistä sekä eläkeiän nostamista. Työurien pidentämisen ja eläkeiän noston avulla valtio säästäisi eläkemenkuluissa ja saisi enemmän veroja ansiotuloista. Eläkeiän nostamisesta on kuitenkin paljon erimielisyyksiä eri tahojen välillä eikä ratkaisuun ole vielä päästy. Suomalaisten eliniänodote on kasvanut ja tämän myötä eläkeiän nostaminen on luonnollista. Työuria suunnitellaan pidennettävän myös työurien alkupäästä. Tähän pyritään mm. opintojen nopeuttamisella, koulujen toiminnan rakennemuutoksilla ja nuorison syrjäytymisen ehkäisyllä.

Nykypäivän työnantajat odottavat työntekijöiltään entistä enemmän tuloksia, innovatiivisuutta sekä nopeampaa työsuoritusta. Työelämän kiireen keskellä saattaa ihminen

väsyä ja kyllästyä työhönsä. Pahimmassa tapauksessa liiallinen kiire sekä työelämän nopeasti muuttuvat vaatimukset saattavat suistaa työntekijän työkyvyttömyyseläkkeelle. Työhyvinvointi on perusedellytys, jotta organisaatioissa henkilöstö jaksaa tehdä töitä tavoitteellisesti, innovatiivisesti sekä tuloksellisesti. Tämä opinnäytetyö tulee perehdyttämään sekä tekijänsä että lukijansa henkilöstöresurssien johtamiseen ja tarkemmin sen osa-alueeseen työhyvinvointiin.

Opinnäytetyöni toimeksiantajana on Keski-Suomen OP-Kiinteistökeskus, jossa työskentelin puoli vuotta kesällä 2013. Seuratessani kiireistä kiinteistönvälittäjien arkea myyntisihteerinä, pohdin miten itse jaksaisin tehdä kyseistä työtä useita vuosia. Tämän myötä heräsi kiinnostukseni organisaatioiden henkilöstön työhyvinvointiin. Työssäni pyrin tuomaan esille seikkoja, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin sekä etsimään ratkaisuja työhyvinvoinnin parantamiseksi. Toivon, että työstäni on hyötyä kaikille lukijoille organisaation tai oman työhyvinvoinnin parantamiseksi. Työni tulee olemaan arvokas sekä rahallisesti että yksilön kannalta, mikäli yksikin työuupumus pystytään välttämään tarjoamillani keinoilla.

Työssäni tulen vastaamaan seuraaviin tutkimusongelmiin, jotka ovat jaoteltu pääongelmaan ja alaongelmiin:

Pääongelma:

- Miten Keski-Suomen OP-Kiinteistökeskuksessa voidaan kehittää työhyvinvointia?

Alaongelmat:

- Millainen on kiinteistönvälittäjien työhyvinvoinnin nykytila?
- Miten johtohenkilöstö voi vaikuttaa kiinteistönvälittäjien työhyvinvointiin?
- Miten kiinteistönvälittäjät itse voivat vaikuttaa työhyvinvointiinsa?

Opinnäytetyöni aluksi kerron henkilöstöresurssien johtamisesta, jonka yksi alue on tässä työssä käsiteltävä työhyvinvointi. Työhyvinvoinnin puolestaan jaottelen viiteen eri kokonaisuuteen, jotka sisältävät terveyden, osaamisen, arvot, asenteet, motivaation, työympäristön ja organisaation sekä yksityiselämän. Näistä tekijöistä olen koonnut työlleni



viitekehysten kuvioon 1. Työni työhyvinvoinnin osa perustuu pitkälti Ilmarisen kehittämään työkyky-talomalliin, jonka tulen esittelemään työni teoriaosuudessa.



KUVIO 1. Opinnäytetyön viitekehys

Opinnäytetyöni empiirisessä, eli käytännön osuudessa, tein teemahaastatteluja, joiden tarkoituksena oli kartoittaa Keski-Suomen OP-Kiinteistökeskuksen kiinteistönvälittäjien ajatuksia teoriapohjaan liittyvistä aiheista. Näiden haastattelujen ja analysoinnin pohjalta esitän keinoja miten parantaa työhyvinvointia kyseisessä yrityksessä. Esitän ratkaisuja kiinteistönvälittäjille miten he pystyvät itse parantamaan työhyvinvointiaan sekä miten johtohenkilöstö voi parantaa työntekijöiden hyvinvointia.

## 2 KESKI-SUOMEN OP-KIINTEISTÖKESKUKSEN ESITTELY

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on Keski-Suomen OP-Kiinteistökeskus Oy LKV. Yrityksen toimitusjohtaja Janne Särkkä on toiminut opinnäytetyöni työelämäohjaajana. Kyseisen yrityksen toimialana on kiinteistönvälitys ja se toimii siis Keski-Suomen alueella. Yritys kuuluu Keski-Suomen Osuuspankki -konserniin ja koko osakekanta on Keski-Suomen Osuuspankin omistuksessa. Yhtiö on osa OP-Kiinteistökeskusten valtakunnallista ketjua. Yrityksellä on kahdeksan toimitilaa, jotka sijaitsevat Äänekoskella, Saarijärvellä, Viitasaarella ja Jyväskylässä. Jyväskylässä sijaitsee viisi toimistoa, kolme keskustassa, yksi Seppälässä ja yksi Palokassa.

Keski-Suomen OP-Kiinteistökeskus tarjoaa kattavat palvelut asunto-osakkeiden ja kiinteistöjen välityksessä, vuokravälityksessä, arviointipalveluissa, asumisoikeusasunnoissa, kauppakirjojen laadinnassa sekä toimitilapalveluissa niin yksityisille kuin yrityksille ja muille organisaatioille. Yritys on toiminut jo 60 vuoden ajan asiakkaitaan ammattitaidolla palvellen. Yritys työllistää n. 30 henkilöä. Henkilöstöllä koulutus pohjana on suurimalla osalla henkilöstöstä LKV-tutkinto, eli laillistetun kiinteistönvälittäjän tutkinto ja osalla on KiAT-tutkinto, eli kiinteistönvälitysalan ammattitutkinto. (OP-Kiinteistökeskus 2014.)

Kiinteistönvälittäjät toimivat ilman säännöllistä työaikaa. Välittäjät voivat tehdä työpäivän aikana vaihtelevan pituisia työpäiviä oman halunsa ja töidensä mukaisesti. Välittäjän työhön sisältyy paljon asiakaskäyntejä, paperitöitä sekä lakiasioita. Välittäjien palkka on provisiopalkkausperusteinen. Työnantaja on huomionnut todella hyvin työntekijöiden päivittäisessä työnteossa tarvittavat tarpeet ja tarvikkeet. Työntekijöillä on viihtyisät toimistot, joissa on työnantajan puolesta tarjolla virvokkeita kuten kahvia, teetä sekä keksejä. Lisäksi työntekijöillä on täysi autoetu, jonka avulla työntekijät pääsevät liikkumaan niin työaikana kuin vapaa-ajalla. Työnantaja tarjoaa työntekijöiden käyttöön työpaikalla olevien tietokoneiden lisäksi iPadit sekä työpuhelimet.

Keski-Suomen OP-Kiinteistökeskus on ollut valtakunnallisesti OP-Kiinteistökeskus ketjussa esimerkkiyritys erilaisten työvälineiden ja palvelukonseptien kehittämisessä. Yhtenä hyvin keskeisenä välittäjän apuna on välittäjän harmaa kirja, joka on mm. tulok-

sen teon apuväline, jonka sisällä yhtenä kokonaisuutena on itsensä johtamisen osa. Tässä osassa käydään läpi laajasti mm. työssäjaksamisen osatekijöitä, kannustetaan välittäjää ymmärtämään työssä jaksamisen tärkeys ja sen suora yhteys tuloksen tekemiseen sekä työtyytyväisyyteen. Harmaa kirja on toteutettu jokaisen välittäjän omaan iPadiin iBooks ohjelmaan. Yrityksen ilmapiiri on hyvin myönteinen työhyvinvoinnin kehittämiseen ja ylläpitämiseen. (Särkkä 2014.)

Yrityksessä on huomioitu todella laajasti työntekijöiden hyvinvointi ja työssä jaksaminen. Yritys järjestää erilaisia tapahtumia liikunnallisista tapahtumista aina pitempiin matkoihin asti. Työntekijöille on ollut tarjolla erilaisia liikuntastarteja, kuten pilatesta, joogaa sekä kuntosaliharjoittelua. Yritys on järjestänyt erilaisia illanviettotapahtumia yhteisöllisyyden parantamiseksi. Jatkossa yrityksen haaste ja mahdollisuus on lisätä selvästi tiimityöskentelyä, jossa jokaisen tiimin jäsenen erikoisosaaminen on tiimin käytössä ja tiimi pystyy näin samalla edistämään jäsentensä ansaintaa, vahvistaa jokaisen työtyytyväisyyttä ja edistää samalla työssä jaksamista. (Särkkä 2014.)

### 3 HENKILÖSTÖRESURSSIEN JOHTAMINEN

Henkilöstöresurssien johtamisella tarkoitetaan organisaation henkilöstöjärjestelmän hankintaa, motivointia, huoltoa, kehittämistä sekä palkitsemista. Hyvän organisaation tulisi houkutella töihin haluamiaan henkilöitä, pitää heidät palveluksessa motivoinnin sekä palkitsemisen avulla ja pitää yllä heidän ammattitaitoa sekä työkykyä. (Kauhanen 2006, 16.) Hyvän henkilöstön ylläpitämiseksi johtohenkilöstöltä vaaditaan useita eri ratkaisuja henkilöstön tarpeiden ja arvojen huomioimiseksi. Hyvällä henkilöstöresurssien johtamisella saavutetaan sitoutunut, yhteistyökykyinen ja asiakaslähtöinen henkilöstö. (Luukkala 2011, 20.)

#### 3.1 Yleistä henkilöstöresurssien johtamisesta

Yritysten toiminta perustuu ihmisiin ja heidän antamiinsa työpanoksiin. Henkilöstön osaaminen, motivaatio, innovatiivisuus sekä työhyvinvointi vaikuttavat merkittävästi yrityksen menestymiseen. Henkilöstön hankkimisesta, osaamisesta ja kehittämisestä sekä hyvinvoinnista aiheutuu yritykselle suuria kuluja, mutta henkilöstö voi olla samalla yrityksen tärkein kilpailukeino. (Viitala 2012, 8–9.) Yritykset pystyvät kopioimaan teknologian, valmistusprosessin, tuotteen tai strategian kilpailijaltaan, mutta henkilöstöresurssien johtamista ei pystytä kopioimaan. Yritykset pystyvät ottamaan mallia kilpailijasta, mutta jokaisen yrityksen henkilöstö on erilainen ja sitä tulee myös johtaa eri tavalla. Yrityksen tulee kehittää organisaatiotaan, jotta pystyisi kilpailemaan jatkuvasti muuttuvassa kilpailuympäristössä. (Burke & Cooper 2006, 3.)

Perinteisiä markkinoinnin kilpailukeinoja ovat tuote, saatavuus, hinta ja markkinointiviestintä. Otalan (2002, 24) mukaan nämä perinteiset kilpailukeinot eivät tuo tarpeeksi kilpailuetua yrityksille. Kauhasen (2006, 15) mukaan kilpailuetua tuottavia keinoja perinteisten kilpailukeinojen lisäksi ovat kiristyneessä kilpailussa asiakaskeskeisyys, innovatiivisuus, keskittyminen ydinosaamiseen, tehokas verkostoituminen, nopea oppiminen sekä nopeus ja oikea ajoitus. Näiden kilpailukeinojen yhteinen tekijä on organisaatio. (Kauhanen 2006, 15.) Kaikkiin edellä mainittuihin keinoihin vaikuttavat henkilöstön asiakaslähtöisyys, sosiaaliset taidot, osaaminen, motivaatio sekä hyvinvointi. Tämän

vuoksi henkilöstöä tulisi tarkastella yrityksissä voimavarana sekä kilpailukeinona, eikä vain kustannuseränä.

Eigenhuis ja van Dijk (2007, 4) tuovat kirjassaan vahvasti esille kuinka tärkeää on ymmärtää henkilöstöresurssien johtamista, jotta organisaatio pystyy tuottamaan mahdollisimman hyvää tulosta. Johtajilta vaaditaan laajaa ymmärrystä yrityksen strategian, organisaation ja ihmisten välisen suhteiden vaikutuksesta tuottavuuteen. Mikäli näiden tekijöiden välistä riippuvuussuhdetta ei ymmärretä, on sitä vaikea myös kääntää kilpailukeinoksi. Tuottavassa organisaatiossa ihmiset ovat motivoituneita, vastuuntuntoisia sekä toiset huomioon ottavia. (Eigenhuis & van Dijk 2007, 4.) Hyvien työntekijöiden ja hyvän johtamisen avulla on mahdollista saavuttaa tuottava organisaatio.

### **3.2 Henkilöstöresurssien johtamisen osa-alueet**

Henkilöstöresurssien johtamisen osa-alueita ovat henkilöstösuunnittelu, henkilöstö hankinta, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, suorituksen seuranta ja palkitseminen, työhyvinvoinnin edistäminen, irtisanominen ja uudelleen sijoittaminen sekä päivittäisjohtaminen. Näiden osa-alueiden pohjalta voidaan laatia henkilöstövisio, eli tavoitteet henkilöstön kehittämiseksi. Henkilöstön syvällisempi tarkastelu on johtanut useissa yrityksissä mm. työterveys-, koulutus- ja rekrytointipalveluiden sekä palkanlaskennan ulkoistamiseen. Ulkoistamisen tarkoituksena on parantaa ulkoistettavan työn laatua, kustannustehokkuutta sekä toimitusvarmuutta. (Viitala 2012, 22.)

Henkilöstösuunnittelun tehtävänä on huolehtia tarvittavasta työntekijöiden määrästä sekä rakenteesta, turvata riittävä osaaminen, ennakoida ja säädellä henkilöstöstä aiheutuvia kustannuksia sekä määrittää keinoja henkilöstövoimavarojen muodostamiseen, säilyttämiseen ja johtamiseen. Suunnittelun tärkein tavoite on pitää yrityksen työvoiman tarve tasapainossa. Mikäli yrityksessä työntekijöiden vaihtuvuus on suuri, aiheuttaa se ylimääräisiä kustannuksia rekrytoinnin, perehdyttämisen sekä alkuvaiheen virhe- ja tehotomuuskustannuksien kautta. (Viitala 2012, 50–55.) Henkilöstön määrän suunnittelussa tulee ottaa huomioon myös eläköityvät työntekijät. On hyvä palkata uusi työntekijä ennen vanhan työntekijän eläköitymistä, jotta osaamiseen ei tulisi hetkellistä vajetta eläköitymisen vuoksi.

Henkilöstö hankinnalla tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla hankitaan organisaatioon tarvittava henkilöstö. Hankintatarpeita syntyy mm. irtisanoutumisen, eläkkeelle jäämisen, opintovapaan tai vanhempainloman vuoksi. Henkilöstöä voidaan hankkia sisäisen tai ulkoisen hankinnan kautta. (Kauhanen 2006, 68.) Henkilöstöhankinnan hyvän suunnittelun avulla on mahdollista saada yritykseen hyviä, tuloksellisia, sosiaalisia ja avoimia työntekijöitä. Keskenään hyvin toimeentulevat työntekijät luovat työpaikalle luonnollisesti hyvän työilmapiirin ja motivoivat tekemään työt hyvin sekä kannustavat toisiaan jaksamaan työssään.

Henkilöstöresurssien johtamisen osa-alueita ovat myös perehdyttäminen ja osaamisen kehittäminen. Perehdyttämisen tärkein tehtävä on tutustuttaa uusi tai siirtyvä työntekijä uuteen työyhteisöön. Perehdyttämiseen kuuluu ensimmäisenä päivänä vastaanotto sekä alkuohjaus, jonka myötä työntekijän tulisi tuntea olevansa osa uutta työyhteisöä. Alkuperehdytyksen jälkeen työntekijää opastetaan hänen uuteen työhönsä. Työhönopastuksen avulla työntekijä oppii hallitsemaan työnsä sisällön, joka mahdollistaa itsenäisen työskentelyn. Perehdytyksessä on tärkeää kertoa työntekijälle yhteisön strategioista, työskentelytavoista sekä toiminnasta ja päämääristä. (Juuti & Vuorela 2004, 42–49.) Näin työntekijän on helpompi toimia yhteisön periaatteiden mukaisesti.

Työsuorituksen johtamista arkisissa ja päivittäisissä toiminnoissa kutsutaan päivittäisjohtamiseksi. Pienissä yrityksissä päivittäisjohtamista hoitaa usein yrittäjä. Suuremmisissa yrityksissä yrittäjä jakaa päivittäisjohtamisen työnjohtajille. Päivittäisjohtamisen rinnalle tarvitaan johtamisjärjestelmää suurissa yrityksissä, sillä tiedon kulku henkilöltä toiselle ei ole tarpeeksi nopeaa eikä tarkoituksenmukaista, kuten se pienissä yrityksissä on. Johtamisjärjestelmien tarkoituksena on välittää tietoa yrityksen tavoitteista ja toiminnasta ja huolehtia työnjaosta. Se kokoaa myös tietoa organisaation toiminnasta päätöksentekoa varten. (Laurent 2006, 8–9.)

Työntekijöiden työsuoritusta tarkastellaan yhä useammin organisaatioissa. Seurannan avulla pyritään parantamaan tehokkuutta ja työntekijöiden työpanos on tärkeässä osassa sitä parannettaessa. Useimmissa suomalaisissa organisaatioissa seuranta toteutetaan kehityskeskusteluiden avulla. Kauhasen (2006, 97) mukaan kehityskeskusteluita käydään yleensä yhdestä neljään kertaa vuodessa. Keskustelussa käsitellään aikaisempien tavoitteiden toteutumista, miten tavoitteeseen on päästy, mitä on jätetty tekemättä ja

mitä tavoitteita työntekijälle asetetaan. Kyselyn tulos kirjataan tavallisesti paperille ja se allekirjoitetaan molempien osapuolten kesken. Tällöin työntekijäkin tietää mitä tietoja hänestä on organisaation tietojärjestelmissä ja mitä häneltä odotetaan seuraavaan keskusteluun mennessä. (Kauhanen 2006, 97–98.)

Henkilöstöresurssien johtamiseen sisältyvät myös irtisanominen ja uudelleen sijoittaminen. Monissa organisaatioissa on viime aikoina ollut yhteistoimintamenettelyjä, joiden myötä useita työntekijöitä on irtisanottu sekä heitä on siirretty uusiin työtehtäviin. Irtisanomisilla pyritään saamaan parempaa tuottavuutta vähentämällä henkilöstökustannuksia ja tehostamalla organisaatioon jäävien työntekijöiden toimintaa. Viitalan (2012, 78) mukaan irtisanomisten tullessa väistämättömiksi on otettava huomioon miten ne toteutetaan laillisesti, eettisesti sekä inhimillisesti parhaalla tavalla.

### **3.3 Henkilöstöresurssien johtamisen juridinen perusta**

Suomalaista työelämää säädellään paljon lainsäädännön ja työehtosopimusjärjestelmän avulla. Säätelyn tarkoituksena on varmistaa oikeudenmukainen, kohtuullinen sekä heikkomman osapuolen oikeuksia suojeleva toiminta. (Viitala 2007, 32–33.) Keskeisimpiä työhyvinvointiin liittyviä lakeja ovat työsopimuslaki, työturvallisuuslaki, laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta, laki yhteistoiminnasta yrityksissä, työterveyshuoltolaki, työntekijän eläkelaki, laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, vuosilomalaki, työaikalaki, tapaturmavakuutuslaki sekä laki yksityisyyden suojasta työelämässä. Näiden lakien avulla annetaan työnantajille velvollisuuksia, mutta nämä ovat myös mahdollisuuksia kehittää organisaation hyvinvointia. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 20.)

Työhyvinvoinnin edellytyksiin liittyvistä laeista on ehkä tärkein työturvallisuuslaki, sillä fyysinen terveys on työkyvyn perusta. Työturvallisuuslain tarkoituksena on kehittää työolosuhteita sekä työympäristöä työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennaltaehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja työn tekemisestä sekä työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738). Laki velvoittaa työnantajaa kartoittamaan työntekijöiden työolot ja laatimaan työsuojelun toimintaohjelma, jonka avulla työpaikan

turvallisuus, terveellisyys sekä työntekijöiden työkyky voidaan arvioida sekä tehdä sen perusteella toimintasuunnitelma näiden kehittämiseksi (Loppela 2004, 117–118).

Työsuojelutoiminta työpaikalla kattaa riskien arvioinnin sekä tapaturmien ennaltaehkäisyn. Vastuu työsuojelusta on yhdessä ylimmällä johdolla, keskijohdolla, työnjohdolla sekä työntekijällä. Ylin johto huolehtii, että lainsäädännön velvoittamat toimenpiteet on tehty sekä takaa aineelliset ja toiminnalliset edellytykset työsuojelutoiminnalle. Keskijohto puolestaan huolehtii työsuojelutoiminnan suunnittelusta, toteutuksesta sekä niiden päivittämisestä ja kehittämisestä. Keskijohto hankkii ja pitää kunnossa työpaikalla tarvittavat turva- ja suojavarusteet sekä koneet ja laitteet. Työnjohdolle puolestaan kuuluu vastuu koneiden ja laitteiden kunnan valvonnasta ja seurannasta, turvarusteiden toimittamisesta henkilöstölle, suojalaitteiden asentamisesta, työhönopastuksesta sekä koneiden ja laitteiden käytön opastuksesta. Työntekijän tulee noudattaa annettuja ohjeita, käyttää turvarusteita sekä huolehtia omasta ja muiden turvallisuudesta. Hänen tulee myös ilmoittaa työpaikalla havaitsemistaan vaaroista ja epäkohdista esimiehelleen. (Työturvallisuuskeskus a.)

Työsuojeluvalvonnasta ja työsuojeluyhteistoiminnasta on säädetty laki, jonka tarkoituksena on varmistaa työsuojelua koskevien säännösten noudattaminen ja parantaa työympäristöä yhdessä työsuojeluviranomaisten sekä työnantajan ja työntekijöiden kanssa. Työsuojeluvalvontaa toteuttaa ylimmällä tasolla sosiaali- ja terveysministeriön työsuojeluosasto yhdessä aluehallintovirastojen kanssa. Aluehallintovirastot valvovat työsuojelutoimintaa omalla toiminta-alueellaan. Työsuojeluvalvontaa toteutetaan työpaikoilla yhteistyössä työnantajan ja työntekijöiden kanssa. Mikäli työpaikalla on vähintään 10 työntekijää, työntekijät valitsevat keskuudestaan työsuojeluvaltuutetun ja kaksi varavaltuutettua. Työsuojeluvaltuutettu valvoo työntekijöiden etua työpaikalla ja toimii yhdessä työnantajan sekä viranomaisten kanssa työntekijöiden terveellisen ja turvallisen työympäristön saavuttamiseksi ja säilyttämiseksi. (Laki työsuojeluvalvonnasta ja työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44.)

Työelämässä tapahtuviin tapaturmiin on saatavissa rahallista apua tapaturmavakuutuksen kautta. Työnantajia veloitetaan tapaturmavakuutuslaissa ottamaan kyseisen tapaturmavakuutuksen työntekijöilleen. Lain mukaan tapaturmalla tarkoitetaan äkillistä, ennalta arvaamatonta ja ulkoisen tekijän aiheuttamaa tapahtumaa, jonka seurauksena



henkilö saa vamman tai jonkin sairauden. Tapaturman tulee sattua työpaikalla tai työmatkan aikana, jotta se olisi työtapaturmalain alainen tapahtuma. Tapaturmana korvataan myös pahoinpitelystä tai toisen henkilön muusta tahallisesta teosta aiheutunut vamma tai sairaus. Lisäksi korvataan myös lyhyellä aikavälillä syntynyt vamma, jota ei korvata ammattitautina. Esimerkiksi työnteon seurauksena syntynyt lihaksen tai jänteen kipeytyminen on tällainen vamma. (Työsuojeluhallinto 2014a.)

Työterveyshuoltolain tarkoituksena puolestaan on edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn tekemisen ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työntekijöiden terveyttä ja työ- ja toimintakykyä sekä organisaation toimintaa yhdessä työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon kanssa (Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383). Työturvallisuuslaki ja työterveyshuoltolaki yhdessä pyrkivät parantamaan organisaatioissa työtä sekä työympäristöä. Työnantajan ja työntekijän on tärkeä huomioida omat vastuunsa ja velvollisuutensa lakien noudattamisessa. Lait eivät takaa, että niitä osattaisiin soveltaa käytännössä työpaikoilla. (Loppela 2004, 120–121.) Jotta organisaatioissa pystyttäisiin toimimaan lakien mukaisesti, on ensisijaisen tärkeää, että työnantajat ymmärtäisivät lakien sisällön ja osaisivat sisällyttää sen henkilöstöpolitiikkaansa.

Työterveyshuollon toiminta on käytännössä työntekijöiden terveyden ja työolojen kehittämistä, jonka avulla parannetaan henkilön työkykyä koko työuran ajan. Näiden päätehtävien lisäksi työterveyshuolto

- arvioi kuormitustekijöiden terveydellistä merkitystä
- arvioi ja tukee työ- ja toimintakykyä
- toteaa, ennaltaehkäisee ja seuraa ammattitauteja, eli työstä johtuvia sairauksia
- pyrkii ehkäisemään työtapaturmia
- hoitaa sairauksia
- tukee työhön palaamista
- ohjaa kuntoutuksessa
- antaa tietoja, ohjausta ja neuvoja
- ehkäisee päihdeongelmia. (Työterveyslaitos 2014a.)

Työterveyshuollon avulla organisaatiossa on helpompi puuttua työterveys- ja työturvallisuusongelmiin. Työterveyshuolto on tukemassa viihtyisän ja turvallisen työn tekemistä. (Työterveyslaitos 2014a.)

Työnantajan lukuun tehtävän työn kestosta säädetään työaikalaisissa. Normaali työaika on kahdeksan tuntia päivässä ja viisi päivää viikossa. Normaali työaika on kuitenkin entistä harvemmin työpaikoilla käytössä, sillä organisaatiot haluavat tarjota palveluitaan silloin, kun asiakkaat sitä haluavat. Erilaisia työaikamuotoja ovat mm. työaikojen yksilöllistäminen, työaikojen vaihtelu sekä työaikojen porrastus. Työaikojen yksilöllistämässä eri ihmiset tekevät työtä eripituisissa jaksoissa ja eri aikoina. Työaikojen vaihtelussa puolestaan työajan pituus ja ajoitus vaihtelee päivittäin ja viikoittain. Työaikojen porrastuksessa työajat sijoittuvat kellon ympäri päivä-, ilta-, yö- ja aamuvuoroihin. Useilla aloilla töitä tehdään myös viikonloppuisin. (Kauhanen 2006, 58.)

Työajan lisäksi laissa säädetään vuosilomista vuosilomalailla. Lomanmääräytymisvuosi on kalenterivuodesta poiketen 1.4.–31.3. Vuosiloman voi pitää 2.5.–30.9. ja mikäli tästä lomakaudesta poiketaan, on siihen oltava työnantajan ja työntekijän yhteinen sopimus. Talviloma tulee antaa työntekijälle ennen seuraavan lomakauden alkua, eli 1.10.–1.5. Yhden lomanmääräytymiskuukauden aikana tulee kertyä vähintään 35 tuntia työssäoloa, jotta työntekijä on oikeutettu vuosilomaan. Yhdestä lomanmääräytymiskuukaudesta vuosilomaa kertyy alle vuoden työsuhteessa olleelle kaksi päivää ja yli vuoden työsuhteessa olleelle 2,5 päivää. Vuosilomapäiviä eivät kuluta sunnuntait, arkipyhät, itsenäisyyspäivä, jouluaatto, juhannusaatto, pääsiäislauantai ja vapunpäivä. Mikäli työntekijä sairastuu lomalla, on hänellä oikeus siirtää vuosilomaa sairauden keston verran. Työntekijän on tällöin esitettävä luotettava selvitys työkyvyttömyydestä, kuten lääkärin todistus. (Työsuojeluhallinto 2014b.)

Laki määrää myös yksityisyyden suojasta työelämässä. Laki koskee työnantajan ja työntekijän välistä suhdetta. Työnantaja saa käsitellä työntekijän henkilötietoja vain, jos ne on välittömästi tarpeellisia osapuolten oikeuksien ja velvollisuuksien hoitamiseen tai mikäli niitä on tarpeellista käsitellä työtehtävän erityisluonteesta johtuen. Tarvittavat tiedot on ensisijaisesti kysyttävä työntekijältä itseltään, jotta hän saa samalla tietoonsa, mitä tietoja työnantajalla on hänestä. Työntekijän terveydentilasta kertovia tietoja työnantaja voi hankkia vain, mikäli työntekijä toimittaa hänelle tiedot tai antaa suostumuk-

sen tietojen luovuttamiseen työnantajalle. Vanhentuneita tai tarpeettomia tietoja ei saa säilyttää. Laki yksityisyyden suojasta käsittelee näiden lisäksi mm. kameravalvontaa työpaikalla, työnantajalle kuuluvien sähköpostiviestien hakemista sekä huumausaineiden käyttöä koskevien tietojen käsittelyä. (Työsuojeluhallinto 2013.)

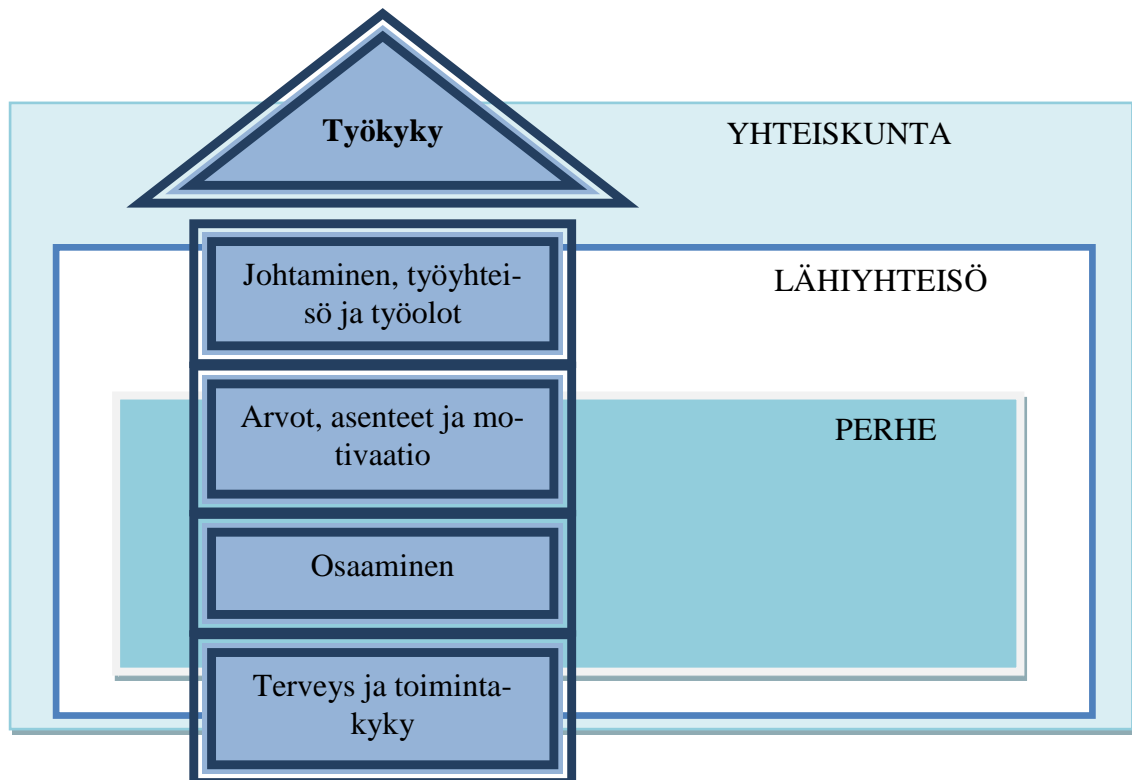
Lait ja asetukset säätävät miesten ja naisten välisestä tasa-arvoisuudesta työelämässä. Kiellettyä syrjintää on naisen ja miehen asettaminen epäedulliseen asemaan sukupuolen, vanhemmuuden, perheenhuoltovelvollisuuden, raskauden tai synnytyksen vuoksi. Sukupuolia ei saa syrjiä myöskään neutraalilta vaikuttavan perusteen nojalla. Menettelyä ei voida pitää syrjintänä, mikäli se tähtää tasa-arvon edistämiseen. Työnantajaa velvoitetaan lain mukaan edistämään tasa-arvoa työpaikalla, palkkauksessa sekä muissa työehdoissa. (Työsuojeluhallinto 2014c.) Työnantajan on kuitenkin hyvä pitää mielessä miesten ja naisten fyysiset erot erityisesti raskasta työtä teettäessään, mutta tämänkään syyn vuoksi ei kumpaakaan sukupuolta saa syrjiä.

Ikäjohtamisella pyritään huomioimaan eri-ikäisten ja eri elämäntilanteissa olevien henkilöiden tarpeet työelämässä. Nuorilla on erilainen johtamistarve kuin ikääntyvillä. Esimerkiksi nuoret jaksavat fyysisesti tehdä enemmän töitä kuin ikääntyvät, nuoria tarvitsee kouluttaa enemmän kuin ikääntyviä ja keski-ikäiset tarvitsevat enemmän joustoa työajoissa perheensä vuoksi. Ikäjohtamisella saavutetaan työurien pidentymistä, työkyvyn ja elämänlaadun paranemista sekä parempaa ilmapiiriä työpaikalla. Kun jokainen henkilö ja hänen tarpeensa huomioidaan yksilöllisesti, se parantaa työntekijän motivaatiota ja sen myötä parantaa organisaation tuottavuutta. (Työterveyslaitos 2013.)

## 4 TYÖHYVINVOINTI

### 4.1 Yleistä työhyvinvoinnista

Työhyvinvointi on laaja-alainen käsite, eikä sitä ole määritelty yksiselitteisesti. Tarkkonen (2012) kirjoittaa teoksessaan Työhyvinvointi johtamistehtävänä työhyvinvoinnista ja sen osista työturvallisuudesta, työkyvystä, työssä jaksamisesta sekä henkisestä työhyvinvoinnista. Työterveyslaitos (2011) puolestaan määrittelee työhyvinvoinnin tarkoittavan turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jonka työntekijä kokee mielekkääksi ja palkitsevaksi sekä kokee työn tukevan hänen elämänhallintaansa. Ilmarinen on kehittänyt työhyvinvointia selittävän työkyky–talomallin. (Työterveyslaitos 2011.) Tämä malli on esitetty kuviossa 2, josta selviää mitkä asiat vaikuttavat ihmisen työkykyyn ja sen myötä myös työhyvinvointiin.



KUVIO 2. Työkyky–talomalli (mukaillen Työterveyslaitos 2014b)

Työkykymallin kolme alinta kerrosta kuvaavat työntekijän omia voimavaroja ja neljäs kerros puolestaan kuvaa työpaikkaa ja sen toimintaa. Alimpaan kerrokseen, terveyteen

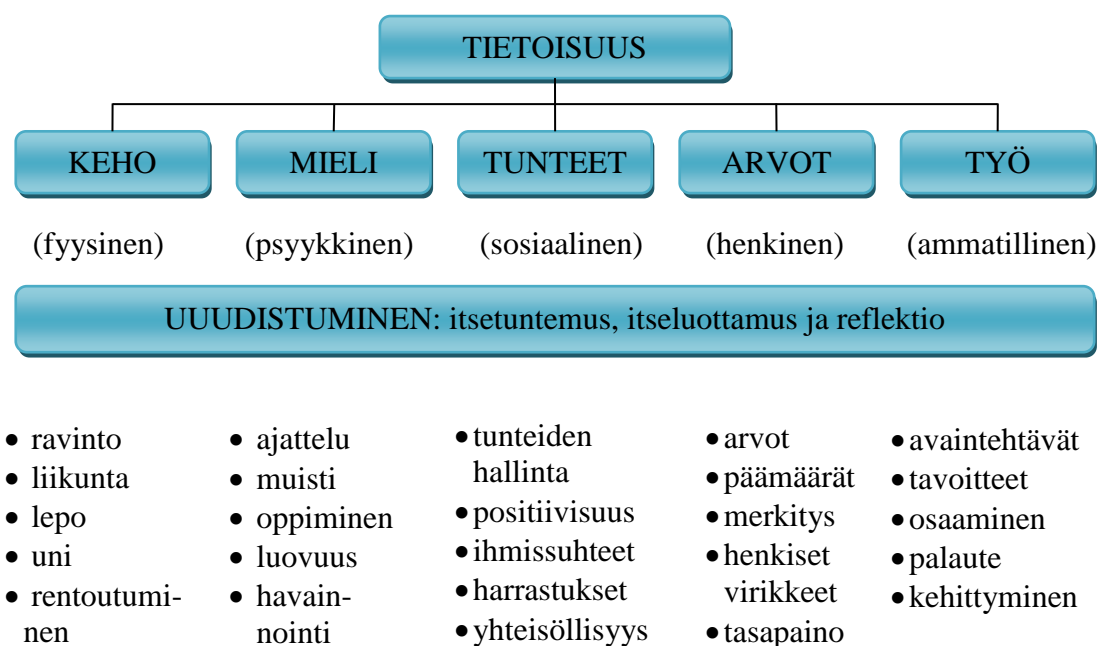
ja toimintakykyyn, sisältyy yksilön fyysinen ja psyykkinen terveys sekä sosiaalinen toimintakyky. Toisessa kerroksessa sijaitsee koulutus ja ammatillinen osaaminen. Kolmannen kerroksen sijoittuvat arvot, asenteet ja motivaatio, jotka kertovat yksilön suhteesta työntekoon. Tämä suhde sisältää esimerkiksi miten työ koetaan, mitkä ovat asenteet työtä kohtaan sekä miten perhe-elämä ja työ osataan sitoa yhteen. Neljäs kerros rakentuu työstä, työympäristöstä, työtovereista ja organisaatiosta. Mikäli talon jokin kerros ei ole kunnossa, on mahdollista että työkyky romahtaa. Esimerkiksi jos pohjakerros, eli terveys, ei olisi kunnossa, veisi se pohjan työkyvyltä. Taloon vaikuttaa ulkopuolelta perhe, lähiyhteisö sekä yhteiskunta. Jokaisella ulkopuolisella tekijällä on vaikutuksensa henkilön työkykyyn ja -hyvinvointiin.

Hyvinvoiva henkilöstö on organisaatiolle tärkeä voimavara. Työhyvinvointi vaikuttaa työntekijöiden toimintaan positiivisesti ja tämän myötä se vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen sekä imagoon. Työhyvinvointiin käytetty euro-määrä todennäköisesti maksaa itsensä moninkertaisena takaisin. Jotta käytetty summa maksaisi itsensä takaisin, on organisaation toimenpiteiden oltava hyvin suunniteltuja ja hyvin toteutettuja. Työhyvinvointia edistävät toimenpiteet vaikuttavat organisaatioon välillisesti ja välittömästi. (Koho 2013.) Kuviossa 3 on esitetty nämä välilliset ja välittömät suhteet työhyvinvoinnin ja kannattavuuden välillä.



KUVIO 3. Työhyvinvoinnin välittömät ja välilliset vaikutukset (mukaiillen Ahonen 2014)

Sydänmaanlakan (2010, 29) Oy Minä Ab mallia (KUVIO 4) itsensä johtamisesta voidaan käyttää myös työhyvinvointia tarkastellessa. Mallin mukaan jokainen ihminen on oman yrityksensä Oy Minä Ab:n toimitusjohtaja ja on vastuussa itsensä johtamisesta. Mallin mukaan ihminen koostuu tietoisuudesta sekä viidestä osastosta, jotka ovat keho, mieli, tunteet, arvot ja työ. Tietoisuus toimii osastojen johtajana. Kun yhden osaston asiat ovat hyvin, tukee se myös muiden osastojen tehtäviä. Jokainen osasto tukee toistaan kokonaisvaltaisessa hyvinvoinnissa niin työssä kuin vapaa-ajalla. (Sydänmaanlakka 2010, 29–33.)



KUVIO 4. Oy Minä Ab:n organisaatiokaavio (Sydänmaanlakka 2010, 29)

## 4.2 Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä

### 4.2.1 Hyvinvointia fyysisellä ja psyykkisellä terveydellä

Työntekijän jaksamiseen liittyy oleellisesti fyysinen ja psyykkinen terveys. Fyysiseen terveyteen vaikuttavat ravitsemus, liikunta ja terveydenhuolto. Psyykkiseen terveyteen puolestaan vaikuttavat sosiaalinen kanssakäyminen, itsetunto ja minäkäsitys, elintavat sekä elämänhallinta. Fyysinen terveys on perusta ihmisen työkyvylle ja psyykkinen terveys vaikuttaa työn kokemiseen henkisellä tasolla. Jotta työntekijä voisi hyvin työtä

tehdessään, fyysisen ja psyykkisen terveyden tulisi olla hyvässä kunnossa. Hyvinvoiva työntekijä kannustaa muita jaksamaan työssään sekä auttaa positiivisella asenteellaan hyvän työilmapiirin luomisessa.

Nykypäivänä tunnetaan hyvin elämäntavat, joiden mukaan eläessä olisi hyvät mahdollisuudet jaksaa niin työssä kuin yksityiselämässäänkin. Vaikka nämä faktat tiedetään, saateen silti unohtaa riittävän unen, säännöllisen syömisen, terveyden hoitamisen sekä ihmissuhteiden ylläpidon merkitys hyvinvointiin. Jotta ihminen pysyisi työkykyisenä ja välttäisi uupumisen, sairaudet, uniongelmat sekä stressin, tulisi hänen huolehtia fyysisestä hyvinvoinnistaan. Näiden lisäksi henkilön pitäisi pitää huolta mielen kunnosta, sillä oppiminen ja ajattelu vaikeutuvat mikäli mieli ei toimi kirkkaasti. (Leiviskä 2011, 147.) Huolehtiminen terveellisestä ruokavaliosta, riittävästä unesta ja liikunnasta jää työntekijälle itselleen. Työnantaja voi antaa ohjeistuksia yhdessä työterveyshuollon kanssa työntekijälle elämäntapoihin liittyen, mutta työntekijä vastaa omista elintavoistaan.

Henkilöstöpalveluiden avulla voidaan tukea työntekijöiden hyviä elintapoja sekä antaa virikkeitä myös työajan ulkopuolelle. Henkilöstöpalveluilla tarjotaan työntekijälle mahdollisuus parempaan terveyteen ja viihtyvyyteen. Henkilöstöpalveluihin lukeutuu asuntojärjestelyissä avustaminen, terveydenhuolto, työpaikkaruokailu, loma- ja virkistystoiminta, harrastustoiminta, opiskelun tukeminen, sisäinen suhdetoiminta ja henkilöstöalennukset. (Kauhanen 2006, 200–205.) Esimerkiksi työpaikkaruokailua tarjottaessa työntekijät todennäköisesti syövät terveellisemmin kuin ilman ruokailua, jolloin työntekijät usein ostavat työpaikalle syötäväksi valmiita aineksia, jotka eivät ole hyviä terveydelle. Kun työnantaja tarjoaa esimerkiksi kulttuuri- ja liikuntaseteleitä sekä työpaikkaruokailun, auttaa se työntekijää edistämään niin terveyttä kuin elämänhallintaa.

Työnteon turvallisuus vaikuttaa henkilön työhyvinvointiin merkittävästi. Turvallisuus vaikuttaa niin henkiseen kuin fyysiseenkin terveyteen. Työturvallisuus koneiden ja laitteiden kanssa työskenneltäessä on ehdottomasti huomioitava, sillä vakavien tapaturmien myötä saattaa työntekijä joutua työkyvyttömyyseläkkeelle. Myös ergonomialla on oma vaikutuksensa fyysiseen hyvinvointiin. Hyvällä ergonomialla voidaan ehkäistä tuki- ja liikuntaelinten sairauksia sekä muita työstä johtuvia ammattitautteja ja tämän myötä voidaan pidentää työntekijän työuraa ja vähentää sairauspoissaoloja. (Tarkkonen 2012,

59–60.) Myös turvallisuuden puute työpaikalla vaikuttaa alentavasti henkiseen terveyteen. Työntekijä saattaa pelätä oman turvallisuutensa vuoksi jokainen päivä töissä ja traumatisoitua päivä päivältä enemmän. Esimerkiksi hoitotyössä on paljon väkivaltaa, joka kohdistuu hoidettavilta hoitajiin.

Hoitajien lisäksi väkivallan kohteeksi joutumisen riski on suuri seuraavilla aloilla: poliisi, liikennöinti, sosiaaliala, kaupanala sekä työt, joissa käsitellään ja vartioidaan rahaa tai arvotavaraa. Riski kasvaa, jos työskennellään yksin tai pienellä henkilöstömäärällä. Työskentely illalla ja aikaisin aamulla sekä päihtyneiden ja henkisesti tasapainottomien henkilöiden kanssa vaikuttavat riskiä kohottavasti. Työväkivalta voi olla niin fyysistä kuin henkistäkin. Esimerkkejä työväkivallasta ovat töniminen, lyöminen, solvaaminen tai sanallinen uhkailu. (Työturvallisuuskeskus b.) Työnantajan tulisi huolehtia, että työntekijöillä on helppo mahdollisuus kutsua uhkaavan tilanteen vuoksi paikalle vartija tai poliisi.

Hyvällä ergonomialla saavutetaan hyviä tuloksia erityisesti toimisto- ja istumatyötä tekevien keskuudessa. Hyvän työpisteen ergonomisia vaatimuksia ovat:

- työtuolin sopivuus työntekijän mittoihin, se on säädettävissä ja asentoa on mahdollista vaihtaa
- työtason korkeus on sopiva ja säädettävissä, jotta työntekijä voi työskennellä rennossa asennossa
- näyttöruudun asento ja korkeus ovat säädettävissä siten, että katselukulma on oikea ja pään asento rento
- tarvittava materiaali on sijoitettu sopivaan paikkaan sen katseluun ja käsittelyyn
- näppäimistö ja hiiri ovat sopivilla etäisyyksillä ja käsien tukemiseen on riittävästi pöytäpintaa tai erillinen rannetuki, jotta yläraajat pysyvät rentoina
- sopiva valaistus ja lähteiden oikea sijoittelu, ettei synny häikäisyä tai häiritseviä heijastumia. (Työsuojeluhallinto 2006.)

Organisaatioissa usein vähätellään sairauspoissaolojen määrää ja selitetään niitä yksilökohtaisilla tekijöillä. Normaali sairauspoissaolotiheys, eli sairauspoissaolojen määrä vuoden kaikista työpäivistä, yrityksissä on 8–18 päivää henkilötyövuotta kohden. Sairauspoissaolotiheys voidaan laskea myös prosentuaalisesti, jolloin normaali arvo on



2,5–8 %. Näitä arvoja suuremmat sairauspoissaolot kertovat organisaation ongelmista työolosuhteissa, työnjärjestelyssä ja mitoituksessa sekä työhyvinvointitoiminnassa. Hyvin johdetun työhyvinvoinnin myötä voidaan saavuttaa 4–8 sairauspäivää tai vähemmän yhtä henkilötyövuotta kohden. (Tarkkonen 2012, 69–70.) Työnantajan tulee muistaa ohjeistaa työntekijöitä, ettei sairaana saa tulla töihin. Sairaana töissä ollessaan työntekijä tartuttaa muut työntekijät, mikäli kyseinen tauti on tarttuva. Sairaana työntekijä on myös riski työturvallisuudelle sekä työn laadulle.

Fyysiseen terveyteen panostamalla saadaan hyviä tuloksia työhyvinvoinnin kannalta. Ravinto, liikunta ja elintavat yhdessä vaikuttavat siihen miten työntekijä jaksaa fyysisesti tehdä töitä ja samalla sillä on positiivisia vaikutuksia psyykkiseen terveyteen. Oikeanlaisella ruokavaliolla pystytään ehkäisemään monia kansantauteja, kuten sydän- ja verisuonitauteja, tuki- ja liikuntaelinsairauksia, osteoporoosia sekä madaltaa syövän riskiä. Erityisesti ylipaino altistaa useille eri sairauksille. Ruokavalion tulisi sisältää vain tarvittavan verran energiaa, rasvojen laadun tulisi olla hyvä, suolan määrän vähäistä ja ruokavalion tulisi painottua kasvikunnan tuotteisiin. Liikunnalla puolestaan pystytään hallitsemaan painoa sekä vahvistamaan luustoa ja lihaksistoa. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2014 a.) Hyvät elintavat omaavalla henkilöllä on hyvät edellytykset jaksaa ja voida hyvin myös työssään.

Työpaikalla psyykkiseen terveyteen vaikuttavat useat eri asiat. Muun muassa työn laatu ja sen vaatimukset, työelämän toimintatavat, johtamiskäytännöt ja työyhteisön toiminta sekä yksilön ominaisuudet vaikuttavat psyykkiseen kuntoon. Työn vaatimukset ja sen laatu kuormittavat mm. päätöksenteon, vastuun, ristiriitojen, työn merkityksettömyyden sekä yksin työskentelyn muodoissa. Työelämän ja johtamisen toimintatavoissa saattaa olla piirteitä, jotka kuormittavat henkistä jaksamista. Näitä toimintatapoja ovat epäasiallinen palaute, työn arvostuksen puute, riittämätön opastus, väsymyksen tai avun hakeamisen tuomitseminen sekä mielipiteiden mitätöinti. Psyykkisesti väsyneiden riskiryhmään kuuluvat henkilöt, jotka vaativat itseltään liikoja, pitävät työtä tärkeimpänä osana elämästään, ajattelevat olevansa vastuussa toisten käyttäytymisestä sekä ovat helposti taipuvaisia passiivisuuteen ja toisten armoilla olemiseen. (Kääriäinen 2012, 6–8.)

Hyvien sosiaalisten suhteiden avulla ihminen jaksaa paremmin niin työssä kuin yksityiselämässään. Turvalliset ja myönteiset suhteet perheenjäseniin, ystäviin sekä naapu-

reihin ovat tärkeitä edellytyksiä terveelle mielelle. Mikäli sosiaaliset suhteet ovat epätydyttäviä tai niitä ei ole, voi henkilö kokea itsensä yksinäiseksi. Työpaikalla luodut sosiaaliset suhteet voivat olla joillain henkilöillä ainoat suhteet perheenjäsenien lisäksi. Hyviä sosiaalisia suhteita omaavat henkilöt kokevat itsensä keskimääräisesti terveemmäksi kuin he, joilla ei ole sosiaalisia suhteita tai ne eivät ole tyydyttäviä. Henkilöillä, joilla ei ole hyviä sosiaalisia suhteita, on kohonnut ennenaikaisen kuoleman riski. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2014b.)

Henkiseen terveyteen vaikuttavat aikaisemmin mainittujen tekijöiden lisäksi työympäristö ja työtoverit. Työilmapiiri työpaikalla voi olla Luukkalan (2011, 215) kolmiportaisen luokituksen mukaan romanttinen, asiallinen tai tulehtunut. Romanttiseksi kutsutussa ilmapiirissä usein liioitellaan kuinka hyvä työyhteisö on ja ongelmia vähätellään. Usein työryhmän muotoutuessa on romanttinen ilmapiiri, sillä uudet työryhmän jäsenet toimivat varovaisesti ja arastelevat esittää omia mielipiteitään suorasti. Paras ilmapiiri työpaikoille olisi asiallinen ilmapiiri. Asialliselle ilmapiirille on ominaista, että asiat riitelevät keskenään, eivät ihmiset, ja vaikeistakin asioista pystytään keskustelemaan ilman konflikteja. Tulehtuneessa ilmapiirissä työntekijät loukkaavat toisiaan henkilökohtaisesti. Tämän myötä ei yhdelläkään työntekijällä ole mukavaa olla töissä ja yhteistyö on jatkossa todennäköisesti vaikeaa. (Luukkala 2011, 215–216.)

Esimiesten rooli työrauhan ja hyvän työilmapiirin luomiseksi on erittäin tärkeä. Mikäli työpaikalla riidellään, on esimiehen puututtava siihen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta riitelijät pystyisivät jatkossa tekemään työtä sovussa. (Luukkala 2011, 224–227.) Esimiehen on tärkeä osata tunnistaa työntekijöiden eri tunnetiloja. Kun työntekijällä on tunteet pinnassa, on esimiehen helpompi puuttua asiaan ennen konfliktin syntyä. Tunteiden tunnistaminen auttaa esimiestä myös neuvottelutilanteissa, päivittäisjohtamisessa sekä muissa kommunikointitilanteissa työntekijöiden kanssa. Kun esimies pystyy antamaan työntekijöilleen tukea myös tunnetilojen käsittelyyn, on todennäköisempää, että työntekijät ovat tyytyväisempiä johtoa kohtaan.

#### 4.2.2 Ammatillinen osaaminen ja työn sisältö

Työn mielekkyyden sekä työn sopivan kuormituksen säilyttämiseksi ammatillinen osaaminen on terveyden ohella tärkeä työkyvyn elementti. Työelämään siirryttäessä työntekijöillä tulisi olla alalta muodollinen pätevyys tehtäviin. Työuran edetessä työnantajan tehtäviin kuuluu henkilöstön koulutus, jotta työntekijöiden ammattitaito riittäisi vastaantuleviin haasteisiin. Esimerkiksi uusiin menetelmiin sekä toimintamalleihin tulisi työnantajan antaa aina tarvittava perehdytys. Mikäli työntekijälle syntyy osaamisvajetta, se vaikuttaa työhyvinvointia, työkykyä sekä työtehokkuutta alentavasti. (Luukkala 2011, 43.)

Työelämässä osaamisen kehittäminen jakautuu neljään eri osa-alueeseen. Ensimmäinen osa-alue on pohjakoulutus, joka antaa työntekijälle perustiedot ja -taidot oman alansa työtehtäviin. Koulutus tapahtuu pääsääntöisesti oppilaitoksissa ja johtaa tavallisesti tutkintoon. Toinen oppimisen osa-alue on nonformaali oppiminen eli organisaation järjestämässä tai ostamassa oppimistapahtumassa opittu tietotaito. Esimerkiksi kielikurssit, laatukoulutukset ja vuorovaikutusvalmennukset ovat nonformaalia oppimista. Kolmantena on informaali oppiminen eli organisaation sisällä tapahtuva oppiminen, joka ei ole systemaattista oppimista vaan oppi tulee työnteon myötä. Viimeinen osa-alue oppimisesta, satunnainen oppiminen, on ehkä tehokkain oppimisen muoto. Satunnaisessa oppimisessa työntekijän vastaan tulee jokin ongelma tai yllättävä haaste, jonka ratkaisuun tarvitaan jotkin uutta tietoa tai taitoa ja ratkaistessaan ongelman työntekijä oppii tämän uuden tiedon tai taidon, joka ratkaisun saamiseksi oli välttämätöntä oppia. (Viitala 2012, 187–188.)

Työn vaatimustasolla ja sisällöllä on suuri vaikutus työn mielekkyyteen. Työntekijällä tulee olla oikea määrä työtä ja sen tulee olla vaikeudeltaan sopiva kyseiselle henkilölle. Työntekijä turhautuu työssään, mikäli työtä on liian vähän tai se on liian helppoa hänen tietoihinsa ja taitoihinsa nähden. Toinen ääripää on se, että työntekijällä on liikaa töitä ja se on liian vaativaa hänen osaamiseensa nähden. Vaativuusarviointien avulla saadaan tärkeää informaatiota henkilöstön valintaan ja sijoittamiseen, palkitsemiseen, henkilöstön kehittämiseen, työn muotoiluun sekä urapolkujen suunnitteluun. (Kauhanen 2006, 62–64.)

Työn vaativuutta voidaan tarkastella neljän tekijän avulla. Näitä tekijöitä ovat osaaminen, vastuu, kuormitus sekä työolot. Osaamisen vaativuutta tarkastellaan koulutuksen ja aikaisemman työkokemuksen sekä erilaisten taitojen, kuten sosiaalisten, päätöksenteon, käden, matemaattisten ja kielellisten pohjalta. Samalla kun tarkastellaan osaamista, voidaan tarkastella tarvitseeko henkilö lisäkoulutusta työnsä suorittamiseen. Mitä enemmän koulutusta, työkokemusta ja erilaisia taitoja henkilöllä on, sitä vaativampiin töihin hänet voidaan sijoittaa. Toisen osa-alueen, vastuun tarkastelu voidaan jakaa kolmeen tarkasteltavaan osaan: vastuu ihmisestä, työn tuloksista ja työn tekemisestä. Kuormitus puolestaan voidaan tarkastella fyysisen ja henkisen kuormituksen näkökulmista. Fyysiseen kuormitukseen liittyy läheisesti työolot sekä niiden vaarat ja haitat. Näiden kaikkien tekijöiden tarkastelun myötä jokaiselle työntekijälle tulisi antaa omaa osaamista vastaava työ. (Kauhanen 2006, 63.)

Leiviskän (2011, 115) mukaan mielekkään työn tulisi olla sisällöltään haastavaa, luovaa, jatkuvaa oppimista sisältävää ja itsenäistä. Lisäksi työssä tulisi olla mahdollista toteuttaa itseään. Kääriäinen (2012, 5) puolestaan syventyy yksityiskohtaisempiin määritelmiin siitä millaista mielekäs työ on. Hänen mukaansa mielekäs työ on ensinnäkin mielenkiintoista. Toiseksi työn tekemisen, ihmisten tapaamisen ja uuden oppimisen tulisi olla mukavaa. Kolmanneksi mielekästyö tuo mielihyvää ja työn tekemisestä tulee tunne, että kuuluu työyhteisöön arvokkaana osana sitä. (Kääriäinen 2012, 5.) Mielekästä työtä tehdessään työntekijä tuntee jo aamulla herätessään, että töihin on mukava lähteä. Mikäli työ on epämukavaa, on todennäköistä, että työntekijän tekisi mieli jäädä joka aamu nukkumaan.

Haastaviin ja vaativiin tehtäviin tarvitaan itseluottamusta. Työntekijän tulee luottaa itseensä ja omiin kykyihinsä suoriutua hänelle annetuista tehtävistä. Kun henkilö uskoo pystyvänsä suorittamaan työn hyvin, se vaikuttaa myös siihen kuinka hän ajattelee, tuntee, toimii ja motivoi itseään. Onnistumiset ruokkivat hyvää itseluottamusta ja puolestaan epäonnistumiset heikentävät sitä. Epäonnistumisten myötä henkilö kuitenkin oppii niistä sekä oppii samalla joustavuutta ja sinnikkyyttä. Itseluottamuksen kehittymiseen vaikuttaa myös sosiaalinen hyväksyntä. Aidolla ja realistisella kannustuksella henkilö uskoo paremmin onnistuvansa hänelle annetusta työstä. (Leiviskä 2011, 53–54.) Sosiaalisen hyväksynnän lisäksi on tärkeää antaa rakentavaa palautetta työsuorituksesta, jotta henkilö tietää mitä hän teki hyvin ja missä olisi vielä parannettavaa.

Työn tekemiseen kuluva aika usein aliarvioidaan ja sille varataan liian vähän aikaresursseja. Työmäärän ollessa liian suuri verrattuna aikaan mitä on käytettävissä, syntyy paniikki, jonka myötä helposti hermostutaan ja hätäännyttään. Kun henkilö työskentelee hermostuneena, hän todennäköisesti tekee useita huolimattomuusvirheitä. Vastakohtana on liian vähäinen työmäärä käytettävissä olevaan aikaan nähden. Kun liiallista aikaa on, henkilö todennäköisesti turhaantuu ja muuttuu hajamieliseksi. Kiireen pysäyttämiseksi on hyvä suunnitella paperille mitkä työt tekee ja missä järjestyksessä. Tällöin kaikki tehtävät ovat ylhäällä, eikä kiireen vuoksi mikään pääse unohtumaan. (Luukkala 2011, 129–131.)

Työntekijöille kertyy nykyään kiirettä ja stressiä enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Teknologian kehityksen myötä ihmiset ovat jatkuvasti tavoitettavissa joko puhelimitse tai sähköpostitse. Työpäivän aikana saattaa tulla useita kymmeniä puheluita, jotka katkaisevat työnteon ja työntekijän ajatuksen. Puhelun jälkeen on jälleen vaikea jatkaa työtä, joka keskeytyi puhelun vuoksi. (Rytikangas 2010, 16–17.) Mikäli työssä vaaditaan, että puhelimeen vastataan ja tehdään samaan aikaan työtä, olisi hyvä järjestää vähintään muutama tunti aikaa, jolloin puhelimeen ei vastata ollenkaan. Näiden tuntien aikana työntekijä saa tehtyä työtänsä tehokkaasti ja nopeammin kuin jatkuvien keskeytyksien kanssa.

Rytikangas (2010, 16) listaa myös muita kiirettä ja stressiä aiheuttavia tekijöitä seuraavasti:

- jatkuvan tavoitettavuuden harha
- sähköpostin kasvanut käyttö
- informaatiotulvan lisääntyminen
- kiristynyt kilpailu
- vääränlainen kunnianhimo ja menestyshakuisuus
- täydellisyyden tavoittelu
- työpaikan ja tulojen menettämisen pelko
- yksityiselämän todellisuuden kohtaamisen pelko.

Jatkuvan tavoitettavuuden harha on syntynyt teknologian myötä. Puhelimeen ja sähköpostiin vastaamisen kuvitellaan olevan todella kiireistä, eikä niitä voida siirtää myöhemmäksi. Jatkuvasti kehittyvät informaation lähteet tuovat ihmiselle liian paljon tietoa liian lyhyessä ajassa, jolloin tiedon sisäistäminen on entistä vaikeampaa. Tietoa tulee niin organisaation sisältä kuin ulkopuoleltakin. Kehittyvän ja kasvavan kilpailun myötä työntekijöiltä vaaditaan yhä enemmän ja yhä parempaa suoritusta kuin ennen, jolloin työntekijä saattaa polttaa itsensä loppuun. Uutisissa on lähes jatkuvasti tietoa uusista yt-neuvotteluista, joiden myötä työntekijöitä lomautetaan tai erotetaan yrityksistä. Tämä luo osaltaan paineita työpaikan menettämisen pelon vuoksi. Myös yksityiselämässä saattaa olla tilanne, ettei kotiin haluta mennä ja tämän vuoksi tehdään ylitöitä lähes jatkuvasti. (Rytikangas 2010, 16–19.)

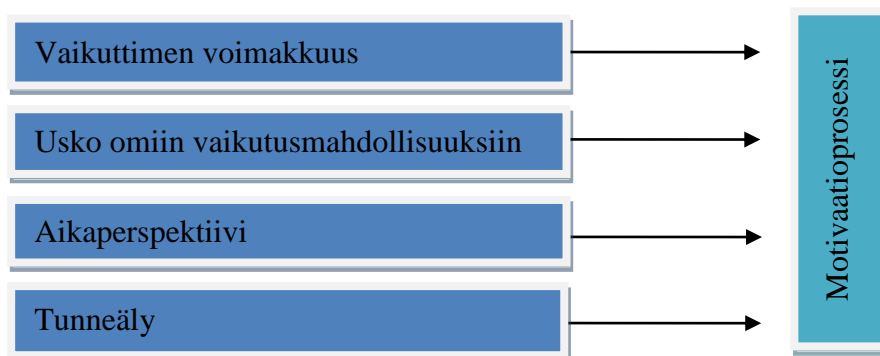
Liian nopea työtahti, epämiellyttävä työympäristö, liialliset vaatimukset ja liian vähäinen aika luovat stressiä, joka heikentää työn tuottavuutta ja työhyvinvointia. Stressi lisää riskiä sairastua sydän- ja verisuonisairauksiin, iho-oireisiin, ruoansulatusvaivoihin, vastustuskyvyn heikkenemiseen sekä mielenterveyshäiriöihin. Stressi saattaa aiheuttaa myös kipuja, joille ei löydy syytä, vaikeuksia sukupuolielämässä sekä pahimmassa tapauksessa ennenaikaisen kuoleman. Työn hallinnan ja työn psyykkisten vaatimusten tulisi olla tasapainossa, jotta stressi ja terveyshaitat voitaisiin välttää. Liian pitkät työpäivät ja työviikot luovat myös osaltaan stressiä. Työaika saisi olla enintään 10 tuntia päivässä ja 50 tuntia viikossa, jottei se aiheuttaisi terveydellisiä haittoja. (Tarkkonen 2012, 63–65.) Työajassa tulee kuitenkin muistaa, että jokainen ihminen on yksilö, eivätkä kaikki jaksaa tehdä yhtä paljon töitä. Toiset saattavat jaksaa tehdä 60 tuntisia viikkoja, mutta suurimmalle osalle näin pitkät viikot ovat todellinen terveysriski.

#### **4.2.3 Työmotivaatio, arvot ja asenteet**

Motivaatio on tila, joka saa henkilön ohjautumaan, saamaan aikaan jotakin ja pitämään yllä toimintaa. Motivaatio vaikuttaa henkilön päätöksiin mitä hän tekee tai mitä hän jättää tekemättä sekä missä järjestyksessä hän asioita tekee. Motivaation syntyyn vaikuttavat mm. henkilön omat arvot, tavoitteet ja mahdollisuudet vaikuttaa omaan toimintaansa. Motivaatio voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Ulkoinen motivaatio tulee henkilön ulkopuolelta kuten palkkauksesta. Sisäinen motivaatio puolestaan

ei tarvitse erityistä pakkoa tai muuta tarvetta, jotta motivaatio syntyisi. Esimerkiksi jokin työ voi olla niin mielenkiintoista, että sitä haluaa tehdä vaikka sitä ei tarvitsisi tehdä. (Lehtinen, Kuusinen & Marja 2007, 177–179.) Motivaatio on yksi työnteon perusedellytyksistä ja edellytys sille, että työntekijät jaksaisivat tehdä töitä useita vuosia.

Motivaatio on Niermeyerin ja Seyffertin (2004, 12–14) mukaan prosessi, joka muuttuu elämän mukana. Motivaatioon vaikuttavat vaikuttimen voimakkuus, usko omaan vaikutusmahdollisuuteen, aikaperspektiivi ja tunneäly (KUVIO 5). Vaikuttimen voimakkuus riippuu henkilön sen hetkisestä jaksamisesta. Jaksamisen ollessa hyvä, vaikutin pystyy vaikuttamaan paremmin kuin silloin, kun henkilö on väsyneessä tilassa. Usko omaan vaikutusmahdollisuuteen puolestaan vakuuttaa henkilön pystyvänsä jotain tehtävää tekemään vai ei. Aikaperspektiivi määrittää elämänvaiheen, kasvatuksen tai muun vastaavan perusteella sen millaisia tavoitteita henkilö elämässään haluaa itselleen asettaa. Tunteet puolestaan auttavat henkilöä päättämään salliiko hänen arvomaailmansa tehdä jotain tehtävää vai ei. (Niermeyer & Seyffert 2004, 12–14.)



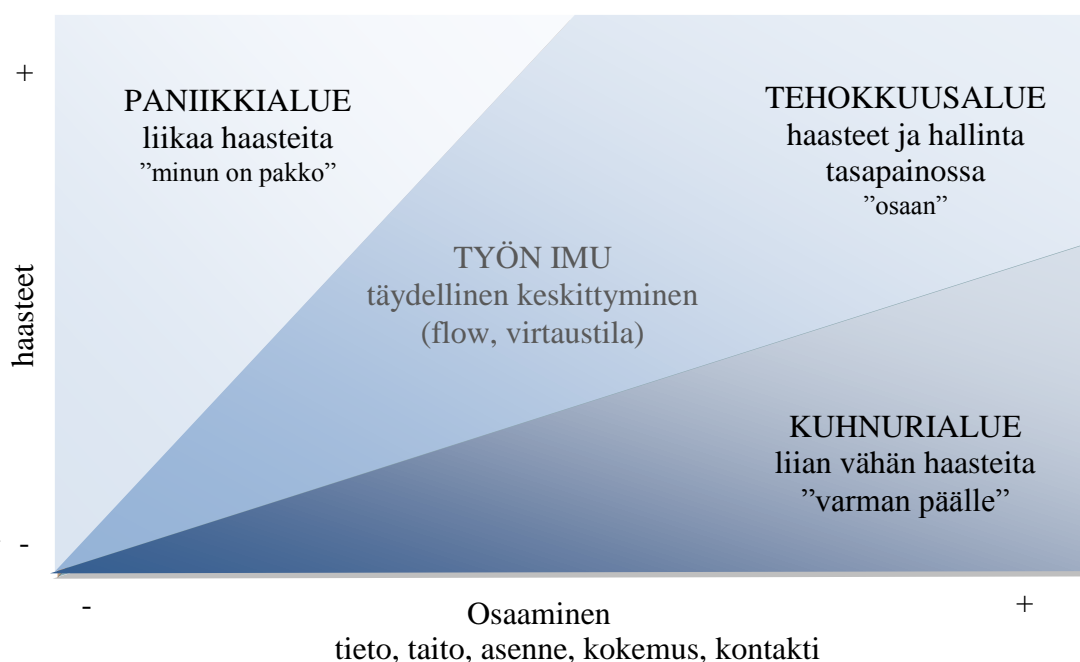
KUVIO 5. Motivaatio on usean tekijän summa (Niermeyer & Seyffert 2004, 13)

Henkilöstövoimavarojen asiantuntijoilla ja ylimmällä johdolla tulisi olla laaja-alainen tietämys palkkaukseen läheisesti liittyvistä asioista, jotta palkitsemista voitaisiin käyttää tehokkaasti. Ainakin seuraavat asiat tulisi olla hyvin hallussa palkkauksesta päättävillä henkilöillä: yksilökäyttäytyminen ja motivaatio, henkilöstörakenne, työlainsäädäntö, työmarkkinatilanne, alaa koskevat työehtosopimukset, verotusasiat sekä sosiaalivakuutusasiat. Näiden osa-alueiden hyvä tuntemus ja niiden lähitulevaisuuden kehittymisen arvioinnin osaaminen auttaa päätöksentekijöitä käyttämään palkitsemista tehokkaasti. (Kauhanen 2006, 105–106.)

Työmotivaatio rakentuu useista eri tekijöistä ja ne vaikuttavat eri ihmisiin eri tavoin. Motivaatio työntekoon voi syntyä tekemisen, lopputuloksen tavoittelemisen, pelon tai saatavan hyödyn myötä. Työn tekeminen motivoi itsessään, kun se on palkitsevaa. Esimerkiksi motivaatio uuden kielen opiskelemiseen voi olla, että haluaa ymmärtää mitä muut puhuvat kyseisellä kielellä. Toinen motivaattori on lopputuloksen tavoitteleminen, jossa kuvitellaan miltä tuntuisi päästä lopputulokseen ja tämän myötä työ koetaan mielekkäämmäksi. Myös pelko voi toimia motivaation lähteenä. Esimerkiksi Suomessa on pakko suojautua kylmältä talvelta hengissä selvitäkseen. Useimmiten yksitoikkoista työtä tekevillä motivaatio työhön tulee palkansaannista. Rahalla voidaan ostaa vapaa-ajalle viihdykkeitä tylsän työn vastapainoksi. (Luukkala 2011, 161–163.)

Hyvin motivoitunut henkilö, jonka työn määrä ja vaativuus on mitoitettu oikein, tuntee työtä tehdessään tarmokkuutta aloittaa ja tehdä työtä, omistautuu työlle ja uppoutuu sen tekemiseen niin, että ajantaju katoaa sitä tehdessä. Tällaista motivaatiota pidetään työn imuna. Tarmokkuutta on tuntea itsensä energiseksi työpäivän aikana ja tuntea, että saa jotain aikaan. Omistautuminen esiintyy aitona haluna auttaa työnantajaa tuottamaan palvelua tai tuotetta markkinoille. Uppoutumisessa työntekijä tuntee asioiden sujuvan ja ajan rientävän. Työntekijä saattaa jopa jäädä tekemään vapaaehtoisesti ylitöitä asioiden sujuessa hyvin. Usein työntekijä, joka kokee työn imua, on aktiivisempi myös vapaa-ajallaan. (Luukkala 2011, 38–39.) Kuviossa 6 on esitetty osaamisen ja haasteiden vaikutus työn teon tehokkuuteen. Kun työntekijällä on tarpeeksi osaamista ja haasteita hän kokee osaavansa työn ja jaksaa työssään paremmin.





KUVIO 6. Haasteet versus osaaminen: jaksamismalli (Sydänmaanlakka 2010, 231)

Maslowin tarvehierarkian mukaisesti ihmisellä on eriasteisia tarpeita. Näitä asteita ovat fyysiset tarpeet sekä turvallisuuden, yhteisöön kuulumisen, arvostuksen saamisen ja itsensä toteuttamisen tarve. Kun ensimmäisen asteen tarpeet, eli fyysiset tarpeet, kuten nälkä ja jano ovat tyydytetty, siirtyy ihminen tavoittelemaan turvallisuuden tunnetta. Kun jälleen yksi taso on tyydytetty, siirtyy ihminen seuraavaa tasoa tavoittelemaan. Viimeisellä tasolla ihminen tavoittelee itsensä toteuttamista. Työelämässä itsensä toteuttaminen tarkoittaa tarpeeksi itsenäistä työtä, jotta voi tehdä työnsä omalla tyylillä ja omaan tahtiin. Tällöin työntekijä on erittäin motivoitunut sekä aikaansaava. (Lehtinen ym. 2007, 182.)

Työmotivaatiota kasvattaa palkkaus omalta osaltaan, mutta yleensä se ei yksin motivoi työntekijää parempaan työsuoritukseen. Työn arvo ja sen hyöty tekijälleen tarkoittavat paljon enemmän kuin pelkkää palkkaa. Palkka on usein ensimmäinen asia minkä vuoksi työtä tehdään, mutta kun ihminen on tyydyttänyt perustoimeentulonsa, ei palkan määrä enää motivoi tekemään työtä. Tämän jälkeen itse työllä on enemmän merkitystä. Työntekijälle työn arvo ja hyöty koostuvat mahdollisuuksista kehittyä ja vaikuttaa, koulutuksesta, työn sisällöstä, työn arvostuksesta ja palautteesta, osallistumisesta, työsuhteen pysyvyydestä sekä työajan joustavuudesta. (Viitala 2012, 138–147.) Nämä työntekijän

saamat arvot sekä hyödyt ovat kuvattu kuviossa 7. Luukkalan (2011, 22) mukaan työ on parhaimmillaan toimeentulon lähde, ajankäytön jäsentäjä, elämän sisältö, yhteisöön kuulumista sekä kunnia asia.



KUVIO 7. Työn palkitsevuus kokonaisuutena (mukaillen Hakonen 2006, 309)

Kuviossa 7 on esitelty aikaisemmin mainitut arvot ja hyödyt, joita työntekijä saa palkan lisäksi työstään. Palkka on kuitenkin syy miksi työtä tehdään. Ilman palkkaa todennäköisesti monikaan ei olisi valmis tekemään työtä, sillä palkalla turvataan perustoimeentulo. Palkka koostuu usein peruspalkasta ja sen lisäksi mahdollisesti maksettavista eduista. Työntekijä voi saada palkkaa myös saavuttamistaan tuloksista. (Viitala 2012, 144–145.)

Työkaverit motivoivat työntekijää tukemalla häntä työssään, antamalla rakentavaa palautetta sekä sosiaalisella kanssakäymisellä. Työkavereiden tuki on erittäin tärkeää, jotta työntekijä jaksaisi tehdä työnsä hyvin ja tehokkaasti. Mikäli työntekijän panosta arvostetaan ja häntä halutaan kannustaa tekemään työtänsä, hän tekee työtään motivoituneesti ja tehokkaasti. Rakentavan palautteen myötä työntekijä oppii tekemistään virheistä ja ottaa palautteen avoimesti vastaan. Mikäli palaute on syyttävää ja alentavaa, se vaikuttaa työntekijän motivaatioon alentavasti sekä saattaa aiheuttaa tulehtuneita henkilösuhteita esimiehen ja työntekijän välille. Sosiaaliset suhteet ovat tärkeitä jokaiselle ihmiselle, joten niitä on hoidettava jatkuvasti. Jokaisen työntekijän ja esimiehen tulisi muistaa käyttäytyä toisiaan kohtaan vähintäänkin asiallisesti, jotta jokaisella olisi mukavaa tehdä töitä.

#### **4.2.4 Yksityiselämän vaikutus työhyvinvointiin**

Työntekijän yksityiselämä vaikuttaa paljon työssä jaksamiseen sekä työhyvinvointiin. Kun kaikki asiat ovat omassa elämässä kunnossa, on helpompi tehdä töitä ilman jatkuvasti häiritseviä ajatuksia. Hyvinvointi on paljon laajempi kokonaisuus kuin työhyvinvointi, vaikka kumpaankin vaikuttavat suunnilleen samat asiat. Työhyvinvoinnin näkökulma on työkeskeinen ja hyvinvoinnin näkökulma kattaa kokonaisvaltaisesti koko elämän. Kuviossa 8 on kuvattu mistä perusasioista ihmisen hyvinvointi rakentuu. Hyvinvointi on tarpeiden, halujen ja elämänlaadun summa, joka rakentuu erilaisista teki-  
jöistä. Hyvinvointi on myös yksilökohtainen käsite, sillä samanlaisessa elämäntilanteessa olevat henkilöt voivat kokea oman hyvinvointinsa eri tavoin.



KUVIO 8. Hyvinvoinnin rakentuminen ihmisen elämässä

Työntekijöiden perheen ja työn yhteensovittamista pyritään helpottamaan lainsäädännöllä. Lain mukaan työntekijällä on oikeus saada vapaata perhesyiden vuoksi. Vapaa voi olla palkallista tai palkatonta vapauden laadun mukaisesti. Osa lainmukaisista palkattomista perhevapaista voi olla palkallista mikäli työehtosopimuksessa tai työnantajan kanssa on niin sovittu. Perhevapaita ovat mm. vanhempainvapaa, äitiys- ja erityisäitiysvapaa, isyysvapaa, hoitovapaa, osittainen hoitovapaa, tilapäinen hoitovapaa sekä poissaolo perheenjäsenen tai muun läheisen hoitamiseksi. Työntekijällä on mahdollisuus saada vapaata läheisen kuoleman myötä, jotta hautajaisiin osallistumisen olisi mahdollista. Työntekijän on ilmoitettava tarvittavasta vapaasta mahdollisimman hyvissä ajoin, jotta työnantajalla on mahdollisuus järjestää poissaolijalle sijainen tai järjestää työt toisin. (Meincke & Vanhala-Harmanen 2011.)

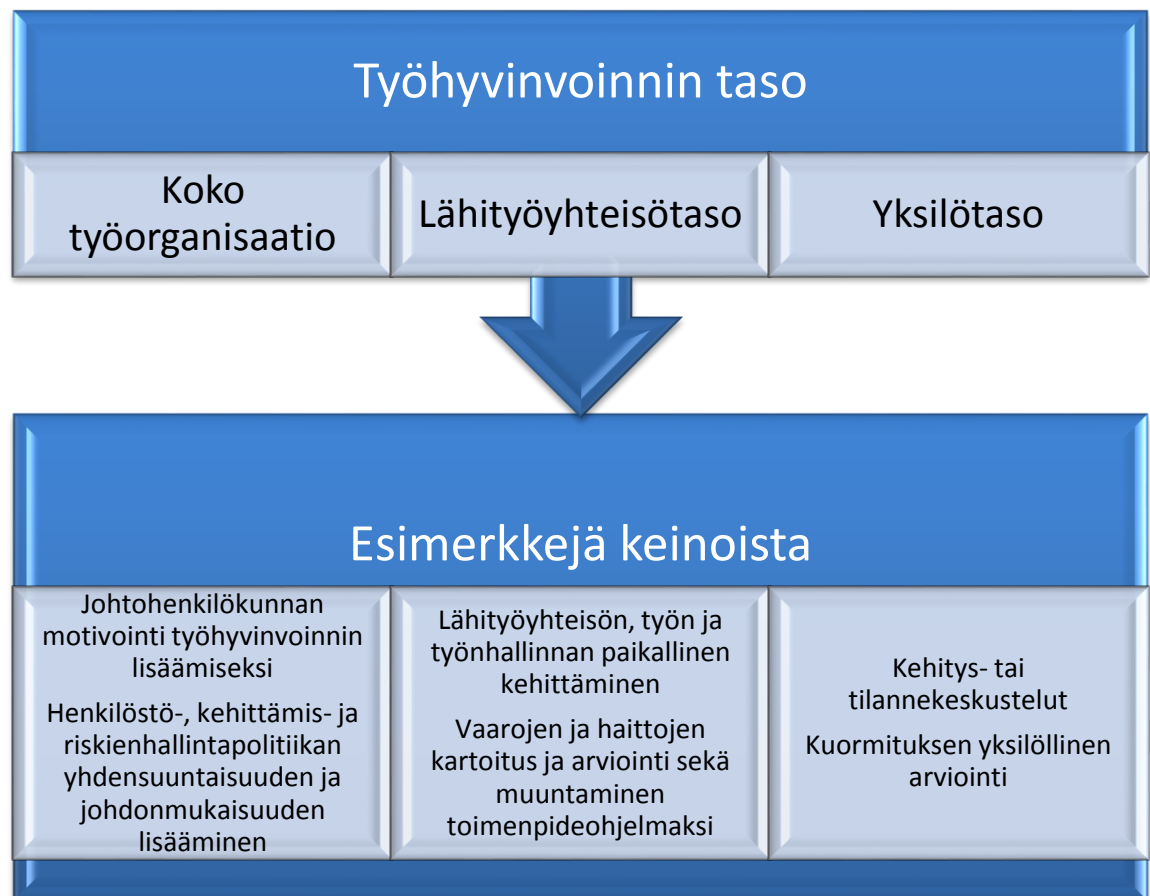
Elämässä tulee eteen erilaisia kriisitilanteita. Näitä ovat mm. läheisen kuolema tai vakava sairaus, avioero tai ero parisuhteesta sekä oma sairastuminen. Jokaisen kriisin käsittelyyn tarvitaan oma aikansa ennen kuin työkyky on täysin palautunut. Oman sairauden kohdalla työkyky voi kadota kokonaan ja töiden tekeminen estyy. Kriisitilanteista olisi hyvä keskustella esimiehen ja alaisen välillä, jotta esimies osaisi tukea alaistaan tilanteen ratkeamiseen saakka. Esimerkiksi läheisen kuolema voi järkyttää työntekijää todella syvästi ja hän saattaa tarvita myös työyhteisönsä tuen asiasta selvitäkseen. Myös ammattiauttajien kautta on mahdollista saada apua tilanteeseen.

Työn ja perheen yhteensovittaminen ei aina ole helppoa. Perheen sisällä tilanteet muuttuvat jatkuvasti lasten kasvaessa. Kun lapsi on alle kouluikäinen, hän tarvitsee paljon huomiota ja hoitoa. Kouluikäiset puolestaan osaavat toimia jo paljon itsenäisemmin, mutta hekin tarvitsevat apua mm. koulutehtävien tekemisessä. Teini-ikäiset lapset usein koettelevat rajojaan ja kuormittavat vanhempiaan omalla käyttäytymisellään. Vaikka lapset muuttuvat iän karttuessa, on vanhemmilla usein huoli oman ajan, rahan sekä voimien riittämisestä. Työn ja perheen yhteensovittaminen voi olla niin myönteistä kuin kielteistä. Vanhemmat saavat lapsistaan paljon iloa ja sisältöä elämäänsä ja perhe tuo vastapainoa työelämälle. Työelämä kuitenkin luo oman varjonsa perhe-elämälle, sillä se vie suuren osan perheen kanssa vietettävästä ajasta. (Terveystieteiden tutkimuskeskus 2014c.)

### **4.3 Työhyvinvoinnin kehittämismalleja**

Organisaation eri tasot vaikuttavat työhyvinvointiin eri tavoin. Kuviossa 9 on esitetty keinoja, millä työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa organisaation eri tasoilla. Koko työorganisaation tasolla työhyvinvointia voidaan kehittää johtohenkilöstön toimesta. Johtohenkilöstö tulisi motivoida ja opastaa työhyvinvoinnin tärkeyden ymmärtämiseen sekä toimenpiteiden tekemiseen. Johtotason päätökset mahdollistavat työhyvinvoinnin kehittämisen ja ylläpidon kaikissa eri organisaation tasoissa. Organisaation sisäiset henkilöstö-, kehittämis- ja riskienhallintapolitiikat tulee muuttaa yhdensuuntaisiksi ja johdonmukaisiksi, jotta työhyvinvointia pystyttäisiin tehokkaasti kehittämään ja ylläpitämään. Ylin johto toimii organisaatiossa esimerkkinä työntekijöille ja näin ollen siihen kuuluvien teoilla on suuri merkitys hyvinvoinnin lisäämisessä. (Tarkkonen 2012, 44.)

Lähiyhteistyötasolla, eli fyysisellä työympäristötasolla, ylimmän johtotason päätökset tuodaan käytäntöön. Esimerkiksi fyysisten olosuhteiden kehittämiseksi päätökset lähtevät ylimmältä johdolta ja ne toteutetaan lähiyhteistyötasolla. Lähiyhteistyötasolla voidaan kehittää työympäristöä rajoitetusti ilman ylimmän johdon päätöksiä. Parannuksia voidaan tehdä esimerkiksi ilmoittamalla vaaratekijöistä ylimmälle johdolle, jonka myötä pyritään ehkäisemään työturvallisuusriskejä. Yksilötaso on se taso, johon työhyvinvointia koskevilla päätöksillä pyritään vaikuttamaan. Kehitys- ja tilannekeskusteluilla pyritään seuraamaan yksilön hyvinvoinnin tasoa. Keskusteluista saadulla informaatiolla pyritään seuraamaan koko organisaation työhyvinvointia ja kehittämään sitä kyseisen informaation pohjalta. (Tarkkonen 2012, 45–46.)



KUVIO 9. Työhyvinvointiin vaikuttamisen organisatoriset tasot (mukaiillen Tarkkonen 2012, 43)

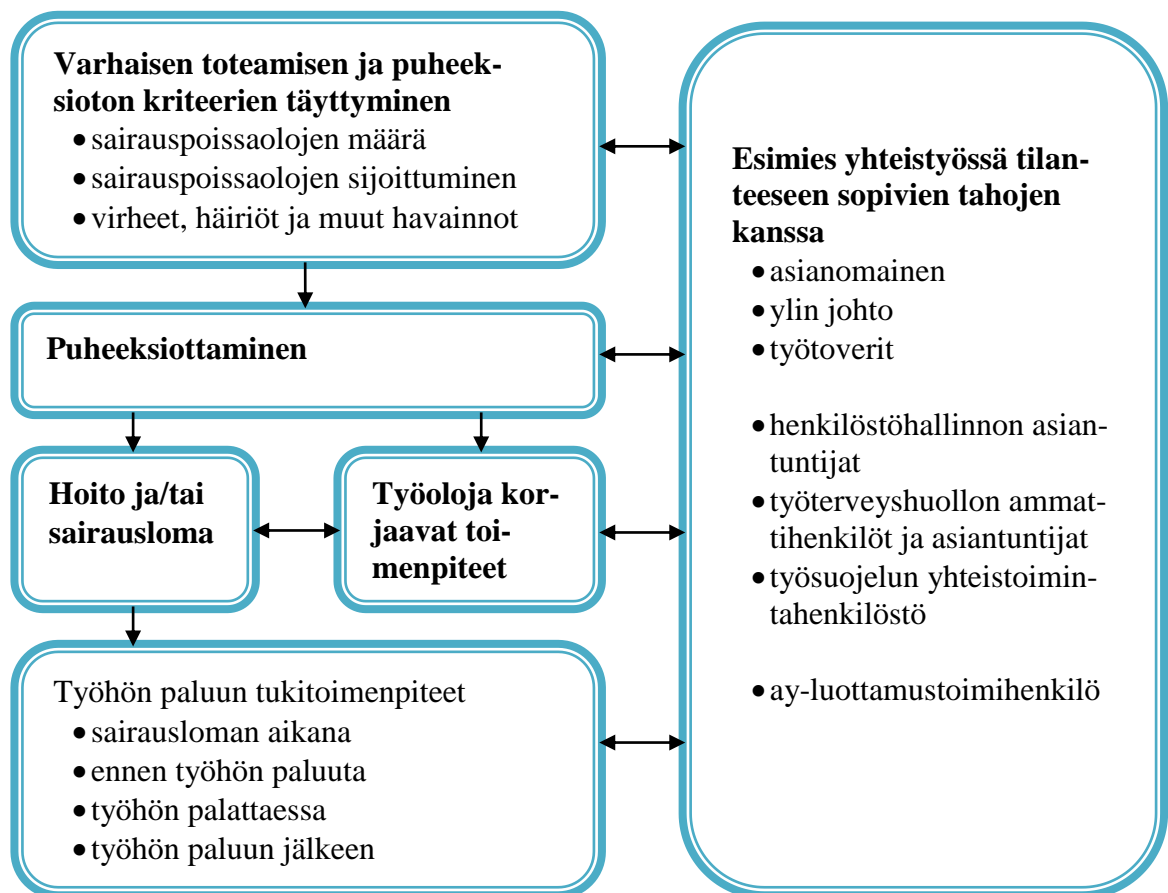
Tarkkosella (2012, 127–149) on tarjottavanaan myös toinen tapa lähestyä työhyvinvointia ja sen kehittämistä. Mallissaan hän jakaa työhyvinvoinnin kolmeen eri osa-alueeseen: ennakoivaan, korjaavaan ja välilliseen osa-alueeseen. Kuviossa 10 on annettu esimerkkejä työhyvinvoinnin kehittämisestä jokaisella edellä mainitulla osa-alueella. Ennakoiva työhyvinvointitoiminta ennalta ehkäisee mahdollisesti tapahtuvia tapaturmia sekä henkisesti ja fyysisesti kuormittavia tekijöitä. Ennakoivan työhyvinvointitoiminnan toimenpiteet on hyvä kirjata ylös ja päivittää listaa tietyn ajanjakson välein. Korjaavaa työhyvinvointitoimintaa tarvitaan, mikäli ehkäisevällä toiminnalla ei ole pystytty torjumaan kaikkia työhyvinvoinnin riskejä. Korjaavassa toiminnassa tärkeintä on saada työntekijä jälleen työelämään mukaan. Välillisellä työhyvinvointitoiminnalla voidaan lisätä työntekijöiden tietoja ja taitoja, jotta työhyvinvoinnin riskejä voitaisiin paremmin ennaltaehkäistä. (Tarkkonen 2012, 127–149.)



KUVIO 10. Esimerkkejä työhyvinvointitoiminnasta (mukaillen Tarkkonen 2012, 127)

Tarkkonen (2012, 140) esittää korjaavan työhyvinvointitoiminnan prosesseja kuvion 11 mukaisesti. Kuvio sisältää ongelmien varhaisen toteamisen, sen puheeksi ottamisen sekä työhön paluun prosessin. Varhainen vajaakuntoisuuden toteaminen on edellytys, että

asioihin voidaan puuttua vielä, ennen kuin on liian myöhäistä. Esimiehen olisi osattava tulkita sairauspoissaolojen määrää, niiden sijoittumisaikaa, työssä tehtäviä virheitä, häiriöitä sekä muita havaintoja, jotka viittaavat työntekijän työkyvyn laskemiseen. Esimiehen tulee ottaa asia puheeksi asianomaisen alaisen kanssa ja selvittää mistä työkyvyn heikkeneminen johtuu ja miten asiaan voitaisiin puuttua. Ilman huolellista taustatietojen selvittämistä voidaan tehdä hyödyttömiä ja kalliita päätöksiä. Kun asiasta on keskusteltu ja tarpeellisista toimenpiteistä päätetty, tulee esimiehen tukea työhön paluuta niin ennen työhön paluuta kuin sen aikana ja jälkeen. (Tarkkonen 2012, 139–141.)



KUVIO 11. Korjaavan työhyvinvointitoiminnan prosessit (Tarkkonen 2012, 140)

Myös työhyvinvointiin liittyvään ajankäyttöön on tarjolla erilaisia keinoja pitää ns. aikavarkaat kurissa. Esimerkiksi Rytikangas (2010, 104–105) kehottaa ihmisiä pysähtymään hetkeksi ja miettimään mihin aikaamme kulutamme ja mitä me hyödynnämme niihin käyttämästämme ajasta. Hän listaa työpäivän pahimpia aikavarkaita seuraavasti:

- tiedonhalu: halu nähdä, kuulla ja tietää kaikki asiat
- täydellisyys tavoittelu: liian tarkka huomion kiinnittäminen yksityiskohtiin



- turhat ja tehottomat kokoukset
- arkistoidun materiaalin tai tiedon etsiminen
- internetissä surffailu
- ajankäytön suunnittelemisen puute
- keskeytykset ja yllätykset työpäivän aikana
- muistiin luottaminen muistiinpanojen sijasta
- muistiinpanojen ja aineistojen sekaisuus
- epämiellyttävien tehtävien lykkääminen
- tarpeeton viivyttely pikkuasioissa
- tehokkainta aikaa ei käytetä tärkeimpiin tehtäviin
- monen tehtävän tekeminen yhtä aikaa
- toisten töiden ottaminen tehtäväksi liian helposti
- puutteellinen tai huono delegointi
- ongelmien yksin murehtiminen
- kuuntelun ja vuorovaikutuksen vähäisyys
- tietojen, kuten puhelinnumeroiden, huono saatavuus
- taukojen ja puheluiden venyminen
- lepohetkien puute
- ei osaa sanoa ei
- käsitys esimiesten, työtovereiden ja asiakkaiden odotuksista ei ole selvä
- tekemättömien töiden murehtiminen
- työn aloittamisen vaikeus. (Rytikangas 2010, 104–105.)

Jokaisen listatun asian kohdalla Rytikangas (2010, 106–107) kehottaa miettimään toteutuuko tämä työssä ja miten kyseisen asian voisi kääntää omaksi vahvuudeksi ajankäytön tehostamisessa. Esimerkiksi tiedonhalun vuoksi tapahtuvia keskeytyksiä voisi vähentää keskittymällä vain ja ainoastaan omiin tehtäviin, joka onnistuu mm. työympäristön häiriötekijöiden vähentämisellä, kuten television sammuttamisella. Mikäli töitä on useita työpäivän aikana, on hyvä aloittaa työt listaamalla mitkä tehtävät ovat tärkeimpiä ja mitkä vähemmän tärkeitä. Kun lista on valmis, on työt helppo tehdä järjestyksessä pois päiväjärjestyksestä. Tällöin työtehtävät eivät unohdu ja kiireisimmät tehtävät tulevat varmasti hoidettua ajallaan. (Rytikangas 2010, 106–107.)

## 5 MENETELMÄT JA AINEISTO

Opinnäytetyön empiirisen osan aineiston keruussa on käytetty teemahaastattelua ja sen pohjalta aineisto on analysoitu tyypittelyn avulla. Valitsin teemahaastattelun tutkimusmenetelmäksi, sillä tutkittavan henkilöstön lukumäärä on suhteellisen pieni, 28 henkilöä. Valintaan vaikutti myös se, että haastattelussa pystyn motivoimaan vastaajia kertomaan aiheesta enemmän ja selventämään kysymyksiä sekä esittämään syventäviä kysymyksiä. Haastateltuja voidaan myös tutkia samaan aikaan havainnoimalla puhuvatko he totta vai ei ja näin saadaan lisätietoa tutkimuksen luotettavuudesta. Haastattelut toteutettiin heinä- ja elokuun aikana Keski-Suomen OP-Kiinteistökeskuksen toimistoilla.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu joka on välimuoto lomakehaastattelusta ja strukturoimattomasta haastattelusta. Puolistrukturoitu haastattelumuoto on määritelmältään väljä, sillä haastattelulle ei ole yhtä tarkkaa määritelmää. Yksi määritelmä on, että kysymykset kysytään jokaiselta haastateltavalta samalla tavalla, mutta kysymysten järjestystä voidaan vaihtaa. Toisessa määritelmässä haastattelun kysymykset ovat kaikille samat, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole annettu vaan vastaajat kertovat vastaukset omin sanoin. Puolistrukturoidulle haastattelulle on tyypillistä, että haastattelun jokin näkökulma on valittuna, mutta ei kaikkia. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47.)

Teemahaastattelu perustuu siihen, että haastateltavat ovat kokeneet saman tilanteen. Tämän pohjalta tutkija on selvittänyt tutkittavan asian tärkeitä osia, rakenteita sekä kokonaisuutta. Selvityksen pohjalta tutkija on päätenyt oletuksiin, joiden pohjalta teemahaastattelun runko tehdään. Haastattelun runko koostuu eri teemoista, joita tutkimuksessa esiintyy. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48.) Tässä opinnäytetyössä teemat koostuvat teoriapohjan henkilöstöresurssien johtamisesta, työhyvinvoinnista sekä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Haastattelun kysymykset olivat kaikille samat, mutta vastausvaihtoehtoja ei annettu valmiiksi.

Haastattelurungon (LIITE 1) toteutuksessa käytin apuna työn teoriapohjaa sekä työkokemustani Keski-Suomen OP-Kiinteistökeskuksella. Työkokemukseni kautta tunnen hyvin mitä kiinteistönvälittäjän työ sisältää ja mitä ongelmia työssä mahdollisesti on jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Haastatteluja varten lähetin sähköpostia kiinteistön-

välittäjille ja sovimme heidän kanssaan aikataulusta milloin haastattelut heille sopivat. Haastattelut äänitin tietokoneelle, jotta keskustelu olisi luontevampaa ja siitä saisi enemmän tietoa irti. Haastatteluissa etenin haastattelurunon mukaisesti, mutta mikäli keskustelu siirtyi aiheesta toiseen luontevasti, en ollut tarkka rungon järjestyksen noudattamisessa. Kaikki haastateltavat vastasivat kaikkiin kysymyksiin ja mielestäni rehellisesti sekä avoimesti. Pyrin haastattelutilanteessa tulkitsemaan kehon kieltä saadakseni tietää puhuiko haastateltava rehellisesti.

Aineistoon oli tarkoitus haastatella Keski-Suomen OP-Kiinteistökeskuksen 28 kiinteistönvälittäjää. Kaikki henkilöt eivät haastatteluihin osallistuneet, sillä neljä henkilöä oli lomalla tai sairaslomalla haastattelujen aikana. Kaksi henkilöä sanoi olevansa niin kiireisiä töiden vuoksi, että he eivät kerkeä haastatteluun vastaamaan. Loppujen viiden henkilön kohdalla en osaa sanoa mikä vaikutti heidän päätökseen olla vastaamatta haastattelupyyntöön. Haastattelin yhteensä 17 välittäjää ja näistä syntyneen aineiston analysointi on tehty tyypittelyn avulla. Tyypittelyssä pyritään esittämään aineisto informatiivisesti. Menetelmässä etsitään aineistosta tyypillisimpiä ja poikkeuksellisia asioita, joita haastattelussa on ilmennyt. Tyypittelystä syntyvien yksinkertaistuksien ja yleistysten myötä joudutaan hylkäämään tai vahvistamaan oletuksia ja säännönmukaisuuksia. Vastauksista etsitään samantyyllisiä vastauksia ja nämä jaetaan tyypeihin niiden tyylien mukaisesti. Tyypittelyn jälkeen tehdään johtopäätöksiä ja tulkintoja.

Käyttämäni kirjallisuus ja muut lähteet ovat kohtuullisen tuoreita. Vanhin lähde on vuodelta 2000, eli 14 vuoden takaa mutta lähteen aihe on sellainen, ettei se ole muuttunut näiden 14 vuoden aikana. Pyrin teoriaosuuden kirjoittamisessa mahdollisimman tuoreisiin lähteisiin, jotta työ perustuisi tämän hetken tietoon aiheesta. Pyrin myös hankkimaan mahdollisimman laajalti eri kirjoittajilta teorial tietoa, jotta se olisi kattava ja useasta näkökulmasta katsottu. Kirjoitin myös mahdollisimman monesta aiheesta, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Mielestäni työssä esitellään jokainen työhyvinvointiin vaikuttava osa-alue, mutta aihe itsessään on niin laaja, ettei kaikista aiheista voinut kirjoittaa kaikkea tietoa.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

### 6.1 Kiinteistönvälittäjien käsityksiä työhyvinvoinnistaan

Kysyessäni haastateltavilta miten he määrittelisivät työhyvinvoinnin, vastauksia oli pääsääntöisesti kolmen tyyppisiä. Tyypit jakoutuivat työympäristöä arvostaviin, työn mielekkyyttä arvostaviin ja fyysistä terveyttä arvostaviin. Työympäristöä arvostavien vastaus oli tyypillisesti ”Työhyvinvointi koostuu mukavasta työyhteisöstä, luottamuksesta ja kunnioituksesta työtovereita kohtaan, hyvästä johtamisesta ja tarpeellisista työvälineistä”. Työn mielekkyyttä arvostavat puolestaan vastasivat seuraavasti: ”Työhyvinvointi koostuu työn haastavuudesta ja mielekkyydestä”. Fyysistä terveyttä arvostavat vastasivat tyypillisesti ”Työhyvinvointi on työssä jaksamista fyysisesti, ettei ole kipeänä ja jaksaa tehdä työnsä”.

Oman työhyvinvoinnin koki lähes kaikki hyväksi haastatteluhetkellä. Tyypillisin vastaus oli ”Koen työhyvinvointini tällä hetkellä hyväksi”. Usein tyypillisimmän vastauksen kanssa henkilöt kertoivat olevansa aika ajoin väsyneitä ja stressaantuneita, mutta kokevat kokonaisuudessaan työhyvinvoinnin olevan hyvä. Toiseksi tyypillisin vastaus oli ”Työhyvinvointini on kohtuullisen hyvä, mutta laitan työn liian tärkeälle sijalle elämässäni ja se vie liian paljon aikaa”. Työhyvinvoinnin kohtuulliseksi kokevilla yhteistä oli työn kokeminen raskaaksi pitkien työpäivien ja yksityiselämän laiminlyönnin vuoksi. Haastateltavat ymmärtävät vapaa-ajan merkityksen työssäjaksamiseen, mutta tekevät silti töitä vapaa-ajan kustannuksella.

Haastateltavat vastasivat kysymykseen ”miten pyrit parantamaan työhyvinvointia” kolmella eri tavalla. Tyypit olivat vapaa-aikaa kalenteriinsa varaavia, työhyvinvointiin huomiota kiinnittämättömiä ja hyvin työhyvinvoinnistaan huolehtivia. Eniten esiintyvä tyyppi eli vapaa-aikaa kalenteriinsa varaavat vastasivat tyypillisesti: ”Varaan kalenteriini vapaa-aikaa etukäteen, jottei mene kaikki aika työntekoon”. Työhyvinvointiin huomiota kiinnittämättömät vastasivat ”En ole ajatellut työhyvinvointia juurikaan. Vapaa-aikaa pidän milloin on mahdollista, kun ei ole työtehtäviä”. Hyvin työhyvinvoinnistaan huolehtivat puolestaan kiinnittävät paljon huomiota hyvinvointiinsa: ”Ajattelen paljon työhyvinvointia ja pyrin pitämään siitä huolta nukkumalla, syömällä ja liikkumalla hyvin”.

Haastateltujen näkökulmasta työnantaja parantaa työntekijöiden hyvinvointia tyypillisesti työterveyshuollon, lomien, liikuntatapahtumien, virkistystapahtumien sekä työhyvinvoinnista keskustelun avulla. Vastaukset olivat kaikilla saman tyyppisiä. Tärkeänä pidettiin työnantajan puolesta aloitettua keskustelua ja kannustamista oman työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Työntekijät toivoivat lisää konkreettisia tekoja työhyvinvoinnin parantamiseksi, jottei aiheesta keskustelu jäisi pelkäksi puhumiseksi.

## 6.2 Fyysisen terveyden ylläpito

Haastateltavat kokivat fyysisen terveytensä olevan hyvä. Vastauksista nousee esille kaksi eri tyyppiä: ”Fyysinen terveyteni on hyvä, mutta siinä on vielä parantamisen varaa” ja ”Fyysinen terveyteni on kohtuullinen ja minun pitäisi liikkua enemmän”. Kysyessäni oletko mielestäsi usein sairaana, oli tyypillisin vastaus ”Olen todella harvoin sairaana”. Lisäksi useat haastateltavat kertoivat, etteivät voi olla poissa töistä vaikka olisivat sairaana. Tämä johtuu kiinteistönvälittäjän työn luonteesta ja palkkausmallista. Työntekijä kokee tapaamisten peruuttamisen sekä töiden siirtämisen seuraaville päiville vaikeaksi, jolloin hän lähtee sairaana töihin ennen kuin jää kotiin sairastamaan. Kysyessäni haastateltavilta seuraavaa: Kun olet sairaana, missä menee raja, että sinä jätät kotiin? sain huolestuttavia vastauksia. Tyypillisin vastaus oli: ”Jään kotiin kun sairaus on tarttuvaa”. Toinen tyypillinen ja huolestuttava vastaus oli ”Jään kotiin, kun en pääse työpaikalle esimerkiksi kun jalka on paketissa”.

Työpaikalla ilmapiiri terveyden ylläpitämiseksi ja parantamiseksi on positiivinen. Lähes kaikki vastaajat kokivat, että työpaikalla kannustetaan pitämään huolta omasta terveydestä. He myös kokivat erilaiset liikuntatapahtumat hyviksi tavoiksi kiinnittää työntekijöiden huomiota omaan työhyvinvointiin. Tutkiessani haastateltavien uni- ja ruokailutottumuksia tyypillisimmät kertomukset olivat kolmenlaisia. Useimmiten aineistosta nouseva tyyppi oli ”Nukun hyvin, mutta syön huonosti”. Muut esille nousevat tyypit olivat ”Nukun huonosti ja syön hyvin” sekä ”Nukun ja syön hyvin”. Huonosti nukkuvat ja huonosti syövät usein kertoivat, että haluaisi parantaa unta ja ruokailutottumuksia, mutta eivät ole saaneet muutosta aikaiseksi.

Haastateltavien harrastukset liikunnan parissa ovat vähäiset. Tyypillisin vastaaja lenkkeilee koiransa kanssa. Moni vastaaja käy lenkillä töiden jälkeen, mikäli töiltä ja koti-töiltä kerkeää. Usein liikkuminen jää kiireiden vuoksi kokonaan. Kysyessäni mielipiteitä kulttuuri- ja liikuntaseteleistä, työpaikkaruokailusta ja hierontapalveluista oli tyypillisin vastaus kaikkien kohdalla myönteinen. Useat henkilöt eivät tienneet, että kulttuuri- ja liikuntaseteleitä on saatavilla. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että seteleiden hankinta on vaikeaa eikä asiasta ole tiedotettu tarpeeksi hyvin. Työpaikkaruokailu on järjestetty OP-Pankin kautta Jyväskylän keskustan alueella ja työntekijät käyttävät sitä vähän, sillä ruokailun ajankohta ei ole välittäjille sopiva. Tyypillisesti vastaajat kertoivat ruokailan menneen jo kiinni, ennen kuin heillä oli kerennyt syöminen käydä mielessä. Tästä syystä voisi olla paikallaan lounasseteleiden tarjoaminen henkilökunnalle työpaikkaruokailun alennuksen sijasta. Hierontapalvelu kerran kuussa olisi todella pidetty, mikäli työnantaja sitä tarjoaisi. Hieronta olisi hyvää vastapainoa niin kiireelle kuin istumatyölle.

Keskustellessani haastateltavien kanssa terveyttä uhkaavista tilanteista töissä, muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta, vastaukset olivat, ettei heille ole tullut tällaisia tilanteita vastaan. Poikkeavien vastausten kohdalla kyse oli tyypillisesti asiakkaan luona tapahtuneesta ahdistelusta. Työnantaja vaatii työntekijöiltään asiallista pukeutumista, jotta heidän pukeutumisensa ei provosoisi asiakkaita esimerkiksi seksuaaliseen ahdisteluun. Työntekijän on hyvä ilmoittaa työkavereilleen minne on menossa asiakaskäynnille ennen lähtöään, sillä mikäli jotain tapahtuisi, olisi tieto missä henkilö on. Yksi mahdollisuus olisi hätäkutsupainike, jonka työntekijä voisi ottaa mukaansa, mikäli epäilee asiakkaan voivan käyttäytyä uhkaavasti. Työnantajan olisi hyvä käydä työntekijöiden kanssa lävitse erilaisia tilanteita mitkä voivat altistaa terveyttä uhkaaville tilanteille työaikana.

Työnantajalla on rajalliset mahdollisuudet parantaa työntekijöiden fyysistä terveyttä, sillä terveyteen vaikuttaa eniten työntekijän omat elämäntavat. Työnantaja voi tukea liikkumista ja terveellisesti syömistä rahallisesti, mutta päätöksen ottaako työntekijä tuen vastaan on työntekijän tehtävä itse. Työnantaja voisi madaltaa työntekijöiden kynnystä jäädä sairauslomalle painottamalla lepäämisen tärkeyttä sairastamisen aikana. Mikäli työntekijä tulee sairaana työpaikalle, hän todennäköisesti tartuttaa taudin muihin työntekijöihin ja tekee itse huonompaa tulosta sairaana ollessaan. Myös jälkitautilien saamisen todennäköisyys on suurempi, kun sairaana ollessa tehdään töitä. Työpaikoilla

on ollut ongelmaa sisäilman laadun kanssa, joten kyseisillä toimistoilla olisi hyvä ottaa asiaksi ilman laadun tutkiminen, jotta työntekijät eivät sen vuoksi sairastuisi.

Työntekijä voi puolestaan parantaa fyysistä terveyttään jo pienillä elämäntapamuutoksilla. Esimerkiksi terveellisesti syöminen, tarpeeksi pitkät yöunet ja kohtuullinen liikuminen lisäävät jaksamista niin työssä kuin vapaa-ajalla. Terveysteen panostamalla työntekijä pystyy vähentämään sairauspoissaoloja ja näin ollen tehostamaan omaa työkäytä ja tätä kautta parantamaan työtulostaan. Hyvinvoivana työnteko on tehokkaampaa ja sitä jaksaa tehdä paremmin. Työntekijän on hyvä pysähtyä ja miettiä millaiset ovat omat elämäntavat ja miten niitä voisi parantaa, jotta jaksaisi tehdä töitä pitempään ja miten se parantaisi myös vapaa-ajan laatua.

### **6.3 Psykkisen terveyden ylläpito**

Kysyessäni haastateltavilta mikä parantaa heidän henkistä terveyttään oli vastaus tyypillisesti ”Henkistä terveyttäni parantavat läheiset ja ystävät”, ”Henkistä terveyttäni parantavat läheiset sekä työkaverit” tai ”Henkistä terveyttäni parantaa vapaa-aika, jolloin saan levätä ilman työasioiden miettimistä”. Työpaikalla tuetaan työntekijöitä henkisellä tasolla heidän mielestään hyvin. Lähes kaikki vastaajat kokivat saavansa tukea niin työkuin muissakin asioissa. Vastaajat pitivät tärkeänä mahdollisuutta keskustella työtovereiden kanssa erilaisista ongelmista ja itseä mietityttävistä asioista, jotta he saavat tukea sekä ohjeita miten kyseisen asian voi hoitaa.

Haastateltavat kertoivat useaan kertaan ajankäytön olevan työssä iso ongelma. Kun kysyin tukevatko läheiset sinua työelämään liittyvissä asioissa, olivat vastaukset kahden tyyppisiä. Ensimmäinen ja yleisempi tyyppi oli ”Minua tuetaan läheisten puolelta hyvin työnteossa ja he ymmärtävät työni luonteen.” Toinen tyyppi oli ”Läheiseni koittavat tukea minua työnteossa, mutta saan palautetta pitkistä työpäivistäni”. Henkilöt, joiden läheiset sanovat heidän pitkistä työpäivistä, kokevat perheen kanssa vietetyn ajan vähyden kuormittavan niin työntekoa kuin perhesuhteita. Haastateltavat toivoivat apua ajanhallintaan ja oman kiireen sekä työkuorman vähentämiseen.

Työnantaja voi parantaa työntekijöiden henkistä terveyttä pitämällä yllä puitteita, joissa on helppo ja mukava tehdä töitä. Puitteisiin kuuluvat mm. yhteisöllisyys, työympäristö ja työilmapiiri. Vapaa-ajan laatua parannetaan yrityksessä mm. täyden autoedun ja kulttuuri- ja liikuntaseteleiden lisäksi yhteisillä liikunta- ja virkistystapahtumilla. Työnantaja voisi järjestää useammin työntekijöille yhteisiä tapahtumia työaikana, kuten yhteisen päiväkahvitilaisuuden kerran viikossa tai kuukaudessa, jolloin voisi rauhassa istua ja jutella työkavereiden kesken niin ajankohtaisista aiheista kun kuulumisista.

#### **6.4 Ammatillinen osaaminen ja sen kehittäminen**

Tutkiessani vastaajien koulutus- ja työtaustaa olivat vastaukset todella erilaisia. Osalla oli koulutus kaupalliselta alalta ja osalla ravitsemusalalta sekä muilta aloilta. Työtaustat olivat erilaisia vastaajien kesken. Työpaikalle tullessaan työntekijät olivat saaneet tarvittavan perehdytyksen järjestelmiin ja muihin tärkeimpiin seikkoihin. Osa vastaajista olisi kaivannut perusteellisempaa perehdytystä toimintatapoihin esimerkiksi perehdytyskansion avulla. Kysyessäni välittäjien mielipiteitä heidän ammattitaidostaan ja sen riittävydestä työn tekemiseen oli vastaus tyypillisesti ”Koen, että minulla on tarpeeksi ammattitaitoa työn tekemiseen ja uutta oppii työtä tekemällä, mikäli tulee vastaan jotain mitä ei vielä osaa”. Työnantaja järjestää monenlaisia koulutuksia, joihin työntekijät ovat osallistuneet. Tärkeimpiä koulutuksia työn kannalta ovat KiAT- ja LKV-tutkinnot.

Työnantajan tarjoamat koulutukset ovat todella hyvää luokkaa. Myös jatkossa on hyvä tukea erityisesti KiAT- ja LKV-tutkintojen suorittamisessa ja kannustaa työntekijöitä nämä hankkimaan heidän oman osaamisensa vuoksi. Työntekijöitä on hyvä kannustaa jatkuvaan oppimiseen ja opiskeluun, jotta jatkokoulutuksiin lähtemisen kynnys ei kasvaisi liian suureksi. Keskustellessani välittäjien kanssa, jotka olivat suorittaneet joko KiAT- tai LKV-tutkinnon, he kertoivat opiskelun ja työnteon samaan aikaan raskaaksi. Työnantaja voisi tukea työntekijää opiskelun aikana rahallisesti, jotta aikaa jäisi työnteon ja opiskelun lisäksi myös vapaa-aikaan. Osa haastateltavista joilla kyseisiä tutkintoja ei ole, ovat sitä mieltä että vaadittava opiskelu-aika on pitkä ja heillä on iso kynnys lähteä opiskelemaan, sillä tulotaso putoaisi heidän mielestään liikaa.



## 6.5 Työn sisällön vaikutus työhyvinvointiin

Haastateltavat määrittelivät mielekkään työn tyypillisesti kolmella eri tavalla. Yleisin tyyppi oli ”Mielekäs työ on haastavaa ja sitä on määrällisesti sopivasti”. Muut tyypit olivat ”Työ on mielekästä, kun lähtee aamulla mielellään töihin” ja ”Mielekkäässä työssä koetaan onnistumisia ja tyytyväisiä asiakkaita”. Lähes jokainen välittäjä koki työnsä olevan mielekästä ja sanoi lähtevänsä aamuisin mielellään töihin. Keskusteluiden aikana nousivat selvästi esille miten paljon välittäjät pitävät työstään ja kokevat sen rikkaudeksi, että jokainen päivä töissä on erilainen.

Kuten jo aikaisemmissakin vastauksissa on tullut esille, on välittäjien suurin haaste ajankäytön hallinta. Lähes kaikki välittäjät olivat sitä mieltä, että haastetta työhön luovat liian pitkät työpäivät ja liiallinen työmäärä tuloksiin nähden, erityisesti nyt huonon taloustilanteen aikana. Kysyessäni saako välittäjä tehtyä työpäivän aikana työt, jotka hän on suunnitellut kyseiselle päivälle, oli vastaus tyypillisesti ”Useina päivinä jää tekemättä töitä, jotka olen suunnitellut kyseiselle päivälle mutta siirrän ne sitten seuraaville päiville”. Toinen tyypillinen vastaus oli ”Saan tehtyä työt useimpina päivinä, sillä jätän kalenteriin jonkin verran tyhjää, jotta saan tehtyä myös paperityöt pois alta”.

Useiden työtehtävien hallinta yhtä aikaa oli monelle jonkin verran vaikeaa. Useilla vastaajilla oli vaikeuksia palata edellisen tehtävän pariin keskeytyksen jälkeen. Työssä tapahtuu useita keskeytyksiä päivän aikana mm. puheluiden, sähköpostien ja asiakkaiden toimistolla käyntien vuoksi. Kun jokin katkaisee työnteon, on häiriön jälkeen hyvä vetää henkeä ja rauhoittua, jotta palaaminen edelliseen tehtävään olisi helpompi. Välittäjien olisi hyvä varata itselle aikaa paperitöihin esimerkiksi aikaisin aamulla, jolloin niitä pystyisi tekemään keskeytyksettä. Tänä aikana voisi laittaa puhelimen äänettömälle tai pois päältä ja keskittyä täysillä tehtävään.

Ajankäytön ongelmiin työnantaja voisi esimerkiksi järjestää työntekijöille koulutuksen liittyen kyseiseen aiheeseen tai tukea rahallisesti ajanhallinnan koulutukseen osallistumista. Ajanhallinnan parantuessa työntekijä tekee työnsä tehokkaammin, jolloin siitä hyötyy niin työntekijä kuin työnantajakin. Työntekijä puolestaan voisi parantaa omaa ajankäyttöään esimerkiksi suunnittelemalla yhden viikon työt valmiiksi ja jättää kalenteriin tyhjää tilaa niin yllättäville asiakaskäynneille kuin paperitöille. Kun aikaa on varattu

jokaiselle työlle tarpeeksi, työaika saadaan tehokkaammin käyttöön, kun ei tarvitse miettiä milloin minkäkin asian kerkeää tekemään. Kaikki tehtävät olisi hyvä laittaa kalenteriin ylös, jotta työt tulevat tehtyä ajallaan eikä niitä tarvitsisi jäädä tekemään pitkälle iltaan. Työntekijän on hyvä muistaa varata myös omaa aikaa esimerkiksi harrastuksille, liikunnalle sekä perheelle.

## 6.6 Provisiopalkkauksen vaikutus työhyvinvointiin

Haastateltavat jakautuivat kolmeen tyyppiin sen mukaan, miten tyytyväisiä he ovat palkkaukseensa. Tyypit ovat tyytyväinen palkkaukseensa, palkkaansa parannusta kaipaava ja tyytymätön palkkaukseensa. Palkkaukseen tyytyväinen tyyppi kertoi ”Olen tyytyväinen palkkaukseen, sillä teen itse palkkani”. Palkkaansa parannusta kaipaava tyyppi puolestaan kertoi ”Olen kohtuullisen tyytyväinen palkkaani, mutta takuupalkka voisi olla isompi”. Kolmas tyyppi, eli tyytymätön palkkaukseen kaipasi suuremman takuupalkan. ”En ole tyytyväinen palkkaukseen. Työssä on liikaa paperityötä josta ei tule palkkaa, joten takuupalkan tulisi olla suurempi”.

Kysyessäni vastaajilta koetko stressiä palkkauksen vuoksi, vastaukset olivat yleisesti ottaen kahdenlaisia. Ensimmäinen tyyppi vastasi ”Koen stressiä, sillä joka kuukausi aloitan kerryttämään palkkaa nollasta” ja toinen ”En koe stressiä, sillä olen jo tottunut tähän palkkausmalliin”. Välittäjät kokivat palkkauksen vaikuttavan kokonaishyvinvointiin jonkin verran. Tärkeintä välittäjille oli turvata perustoimeentulo, mutta he kertoivat myös, että vapaa-ajan laatua saa nostettua hyvän palkan avulla. Työnantaja voisi parantaa takuupalkkaa, mutta ensin olisi käytävä tarkasti lävitse olisiko se kannattavaa vai ei. Mikäli takuupalkka olisi liian suuri, se voisi johtaa siihen, ettei työntekijöillä olisi niin suurta motivaatiota tehdä tulosta. Pienellä takuupalkan korotuksella voisi olla positiiviset vaikutukset.

Työntekijä voisi parantaa omaa palkkaustaan tehostamalla omia työprosesseja miettimällä mitkä asiat voisi tehdä toisin, jotta työt tulisi hoidettua nopeammin, mutta laadusta ei tarvitsisi tinkiä. Toisena neuvona työntekijöille on keskittyä miettimään mitkä turhat tekijät vievät työaikaa työpäivän aikana. Esimerkiksi television katselu, lehtien ja internetin selaaminen, papereiden turha pyörittely ja jatkuvat keskustelut työkavereiden

kanssa vievät aikaa tehokkaalta työnteolta. On hyvä tehdä päätös itsensä kanssa esimerkiksi internetin selaamisesta, että haluaako käyttää työaikaan selaamiseen vai tekeekö sen vapaa-ajalla, jolloin se ei veisi aikaa hyvän tuloksen tekemiseltä. Mitä enemmän työaikaan käyttää ns. turhaan tekemiseen sitä vähemmän tulosta saa aikaan ja tämä johtaa stressiin oman palkkatason riittävydestä ja sitä myötä myös työssä jaksamiseen ja jälleen tuloksen vähenemiseen.

### **6.7 Työyhteisön, -ympäristön ja motivaation vaikutus työskentelyyn**

Työyhteisön keskuudessa on todella hyvä ilmapiiri. Tästä kertoo se, että lähes jokainen vastaaja kehui oman työyhteisönsä parhaaksi kun he vertasivat sitä edellisiin työpaikoihinsa. Eniten esiin tuli hyvät työtoverit sekä avoin keskusteluilmapiiri. Kaikki välittäjät tunsivat olevansa tärkeä osa työyhteisöä. Kysyessäni miten työtoverit suhtautuvat sinuun oli vastauksia vain yhden tyyppisiä: ”Työtoverit suhtautuvat minuun todella hyvin”. Välittäjien mukaan työyhteisöä pyritään parantamaan johtohenkilökunnan puolelta erilaisilla tapahtumilla kuten tiimipalavereilla, liikuntahetkillä, erilaisilla retkillä ja muilla yhteisillä hetkillä. Useiden haastateltujen mielestä näitä yhteisiä tapahtumia voisi olla useamminkin. Heidän mielestään tapahtumiin ei aina tarvitsisi laittaa rahaa, vaan tapahtuma voisi olla esimerkiksi kävely- tai juoksulenkki ja tämän jälkeen sauna.

Lähes kaikki välittäjät kokivat työympäristön toimistolla erittäin hyväksi. Tyypillisin vastaus oli ”Työympäristö toimistolla on todella hyvä, mutta toisinaan kaipaisi omaa rauhaa, jotta saa tehtyä töitä ilman keskeytyksiä”. Yleisesti koettiin tarvittavien materiaalien olevan helposti saatavissa. Materiaaleista keskustellessa nousi esiin jonkin verran myytävien kohteiden papereissa puutteellisia tietoja, joita joutui selvittämään jälkikäteen ja tekemään lisää työtä. Työnantaja voisi tarjota työntekijöille, joilla ei ole rauhallista paikkaa tehdä töitä esimerkiksi näkösuojan, jotta työntekijällä olisi mahdollisuus keskeytymättömän työn tekemiseen.

Ergonomiasta ja siihen opastuksesta kysyessäni vastaustyyppit olivat seuraavia: ei ole perehdytetty ergonomiaan, vähän perehdytetty ergonomiaan ja perehdytetty aikaisemmillä työpaikoilla ergonomiaan. Ensimmäinen tyyppi, jota ei ole perehdytetty ergonomiaan toivoisi esimerkiksi työterveyshoitajan käyvän tarkistamassa työpisteen ja

kertovan tärkeimmistä tavoista, joilla voi parantaa omaa fyysistä terveyttä työpisteellä. Toinen tyyppi oli perehdytetty hieman esimerkiksi työhöntulotarkastuksen yhteydessä, mutta työpistettä ei ole tarkastettu ammattilaisen kanssa. Kolmas tyyppi oli perehdytetty aikaisemmissa työpaikoissa ergonomiaan niin hyvin, ettei kaivannut siihen parannusta.

Työnantaja voisi lisätä yhteisöllisyyteen kannustavia tapahtumia jo suunniteltujen tapahtumien lisäksi. On hyvä kiinnittää huomiota yhdessä tekemiseen niin vapaa-ajalla kuin työpaikalla. Ergonomiaan liittyviin asioihin olisi todella tärkeää kiinnittää huomiota, sillä huonolla ergonomialla on vaikutuksia tuki- ja liikuntaelinsairauksiin. Mikäli työtä tehdään jatkuvasti huonossa asennossa työskennellen, se vaikuttaa pitkällä aikavälillä työntekijöiden terveyteen ja lisää sairaspotensiaaleja. Ergonomiaan vaikuttaa paljon jokaisen työntekijän kohdalla kuinka motivoituneita he ovat pitämään huolta omasta terveydestä. Pienilläkin muutoksilla esimerkiksi istuma-asennossa voidaan vähentää mm. niska- ja hartiasseudun sekä selän kipeytymistä.

Kiinteistönvälittäjät kuvailevat omaa työmotivaatiotaan lähes poikkeuksetta hyväksi tai erittäin hyväksi. He kertovat motivaation tulevan kasvatukselta, kunnianhimosta tai mielenkiintoisesta työstä. Kysyessäni mikä saa motivoitumaan työntekoon, välittäjillä oli kahden tyyppisiä vastauksia. Yleisin tyyppi oli onnistuminen ja hyvä palkka, toiseksi yleisin oli hyvä työilmapiiri. Onnistumisista ja hyvästä palkasta motivaatiota saavat henkilöt kokivat saavansa parhaan työmotivaation siitä, kun saa tehtyä kauppaa ja työstä saa tuloksia. Hyvästä työilmapiiristä motivaationsa saavat kokivat työtovereiden ja joh-tohenkilökunnan kannustuksen tuovan potkua työn tekoon. Kysyessäni miten motivaatiota työn tekoon voisi vielä parantaa, tyypillisin vastaus oli ”ei mitenkään”. Muita tyypillisiä vastauksia oli ”suurempi takuupalkka” ja ”vähemmän paperitöitä ja lyhemmät työpäivät”.

## 6.8 Johtamisen laatu

Kysyessäni välittäjiltä heidän mielipidettään lähimmän esimiehensä johtamisesta oli vastauksia vain yhdenlaisia. Kaikki pitivät esimiestään hyvänä ja reiluna johtajana. Samoilla linjoilla he olivat myös koko organisaation johtamisesta. Moni koki, että tämänhetkiset esimiehet ovat parhaita, joita heillä on ollut työuransa aikana. Kysymykseen

koetko saavasi rakentavaa palautetta, oli kahdentyyppisiä vastauksia. Ensimmäinen tyyppi oli ”Saan rakentavaa palautetta työstäni” ja toinen oli ”Saan rakentavaa palautetta, mutta liian harvoin”. Henkilöt, jotka kokivat saavansa palautetta liian harvoin, kertoivat palautteen perustuvan liikaa tilastoihin. He kaipaisivat palautetta myös toimintatapoihin liittyvissä asioissa kuten miten jonkin asian voisi tehdä toisin, jotta työ olisi tehokkaampaa.

Haastateltavat kokivat saavansa tarpeeksi tukea työn tekemiseen liittyvissä asioissa. Työn tekemiseen liittyen useat kokivat, että lähimmällä esimiehellä on usein liikaa kiirettä, jotta hän pystyisi neuvomaan ja antamaan vinkkejä työn tekemiseen. Haastateluista kävi ilmi, että noin puolet vastaajista toivoisi esimiehen töitä vähennettävän, jotta he kerkeäisivät avustaa alaisiaan enemmän työnteossa. Useimmiten nousi esille lakipykäliin liittyvät seikat, joihin välittäjät kaipaivat lisätukea ja varmistusta, että he tekevät työn oikein.

Kysyin välittäjiltä teoreettisen kysymyksen: Mikäli sinulla olisi mahdollisuus parantaa johtamista niin miten sitä parantaisit? Vastauksia oli monenlaisia ja tyypillisimmät vastaukset olivat ”En mitenkään”, ”Tiukempi linja toimintatapojen noudattamisessa”, ”Vähemmän välitykseen liittyviä töitä esimiehille” ja ”Enemmän tiimityöskentelyä”. Henkilöt, jotka kaipaivat tiukempaa linjaa toimintatapojen noudattamisessa, painottivat paperitöiden tärkeyttä, jotta kaikilla välittäjillä olisi samat tiedot kaikista kohteista. Enemmän tiimityöskentelyä kaipaavat ehdottivat, että toimistolle voisi asettaa jonkin myyntitavoitteen ja mikäli raja ylitettäisiin, saisi kaikki toimistossa toimivat henkilöt jonkin bonuksen.

Työnantaja voisi kiristää hieman otetta toimintatavoissa erityisesti paperitöiden osalta. Todella moni vastaaja koki ongelmaksi puutteelliset tiedot myyntikohteista, sillä he joutuvat etsimään kohteen perustietoja. Tietojen etsintä olisi kohteen myyntiinhakijan tehtävä ja myyntiinhakija todennäköisesti tietää kyseiset tiedot, mutta ei ole kirjannut niitä ylös muiden nähtäväksi. Mielestäni tämän kanssa tulisi tehdä töitä, sillä se on riski myös työnantajalle, mikäli puutteellisilla tiedoilla myydään asunto eteenpäin ja siitä tulee jälkipuintia, kuten oikeuskäsittely. Välittäjät toivoivat, että esimiehet tekisivät hieman vähemmän välitystehtäviä ja panostaisivat enemmän alaisten tukemiseen. Ennen töiden vähentämistä on kuitenkin mietittävä onko toimenpide kannattava, sillä työt li-

sääntyisivät muilla ja esimiehen tulotaso putoaisi niiden kohdalla, joilla on provisio-palkkaus käytössä. Tällöin esimiehelle tulisi asettaa kiinteä palkka, jotta töiden vähentäminen olisi mahdollista.

## **6.9 Yksityiselämän ja työelämän tasapaino**

Haastattelussa kysyin miten välittäjä pyrkii tasapainottamaan yksityis- ja työelämää. Erilaisia tapoja tasapainottamiseen oli useita. Useimmiten esille nousi vapaapäivien ottaminen sekä työn ja vapaa-ajan selkeä erottaminen. Haastateltavien joukossa oli jonkin verran henkilöitä, joille työn ja vapaa-ajan erottaminen toisistaan on vaikeaa. Harva teki kotona paljon työasioita, mutta puhelimeen ja sähköposteihin vastaaminen oli erittäin yleistä niin iltaisin kuin viikonloppuisin. Haastateltavat ajattelevat paljon työasioita vapaa-ajalla ja osa myös lomalla. Vapaa-ajalla tyypillisesti ajateltiin jonkin kohteen keskeneräisiä töitä, kuten tietojen kirjausta ja kauppakirjojen laadintaa. Lomalla tyypillisesti ajateltiin omien kohteiden tilannetta ja osa henkilöistä kävi lukemassa ja vastailmassa sähköposteihin. Syynä loma-aikana tehtyyn työhön oli se, että loman jälkeen työmäärä on suurempi, jos sähköposteja ei lue ja vastaa niihin.

Työnantajan pitää huolehtia siitä, että jokainen pitää lomansa oikeaan aikaan oikean verran ja olisi hyvä kannustaa työntekijöitä pitämään tarpeeksi vapaata myös työviikkojen aikana. Loppu huolehtiminen yksityis- ja työelämän tasapainosta jää työntekijälle itselle. Vapaa-ajan merkitystä jaksamisen kannalta ei voi painottaa liikaa. Mikäli työstä palautumiseen ei ole tarpeeksi aikaa, se vaikuttaa nopeasti työkyvyn heikkenemiseen. Myös lomalla tulisi rentoutua kunnolla ja jättää työhuolet loman ajaksi kokonaan. Tällöin sähköpostin lukeminen ja niihin vastaaminen tulisi osata jättää pois kokonaan. Oma vapaa-aika on hyvä merkitä kalenteriin ennen kuin aloittaa työviikon suunnittelemista, jotta sille jää aikaa. Vapaa-aikaa tulisi ottaa vähintään yhtenä päivänä viikossa koko päivän ajan ja vähintään kahtena päivänä pitkä vapaailta, jolloin olisi aikaa tehdä omia asioita ja palautua työstä.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Työni tavoitteena oli etsiä ratkaisuja työhyvinvoinnin kehittämiseen, selvittää millä tasolla työhyvinvoinnin nykytila on toimeksiantajayrityksessä, miten johtohenkilökunta voi vaikuttaa välittäjien työhyvinvointiin ja miten välittäjät itse voivat vaikuttaa työhyvinvointiinsa. Tutkimuksesta selvisi, että työhyvinvoinnin tila on hyvä Keski-Suomen OP-Kiinteistökeskuksella. Työnantajan puolesta puitteet työn tekemiseen ja työssä viihtymiseen ovat erittäin hyvät. Johtohenkilökunnan puolelta työhyvinvointiin on kiinnitetty paljon huomiota. Ongelma työhyvinvoinnin tasossa jokaisen työntekijän kohdalla on se, miten työntekijä itse työtään tekee, kuinka pitkiä päiviä hän tekee ja kuinka raskaaksi hän työnsä kokee.

Lähtökohtaisesti ajattelin työympäristössä olevan ongelmia, sillä työyhteisöstä on muutamia henkilöitä ollut pitkällä sairauslomalla loppuun palamisen vuoksi. Tämä ajatus osoittautui kuitenkin vääräksi ja selvisi, että työntekijät vaikuttavat itse todella paljon omaan jaksamiseensa ja mikäli loppuun palamisia syntyy, ei vika ole työyhteisössä tai sen puitteissa. Loppuun palamisen taustalla on usein liian pitkät työpäivät ja vapaa-ajan vähyys sekä työn luonne. Yllätyin tuloksista ja se sai minutkin ajattelemaan tulevia työvuosia ja sitä miten työtä pitäisi tehdä ja miten paljon vapaa-aikaa tulee ottaa, jotta jaksaa tehdä työnsä hyvin.

Työyhteisössä tulisi kiinnittää huomiota niin omaan kuin työtovereiden jaksamiseen ja pyrkiä keskustelemaan mikäli ongelmia jaksamisen suhteen ilmenee. Jokaisen työntekijän tulisi pysähtyä ja ajatella kuinka paljon omasta ajasta käyttää työntekoon. Mikäli työ on ensimmäisellä sijalla elämässä, tulisi miettiä mitä elämältään haluaa. Onko se työ vai vapaa-aika, jonka hyvä laatu mahdollistetaan hyvän palkkauksen kautta? Tavallisen arkipäivän ihanteellinen rytmi olisi kahdeksan tuntia töitä, kahdeksan tuntia vapaa-aikaa ja kahdeksan tuntia unta. Välittäjän työssä tämä ei ole mahdollista, mutta mikäli siihen tosissaan pyrkii, on työssäjaksaminen jo paremmalla alustalla.

Haastatteluun osallistui 17 henkilöä 28 henkilöstä. Mielestäni vastaajat vastasivat kysymyksiin rehellisesti ja tarpeeksi kattavasti. Tallensin keskustelut äänittämällä ne tie-

tokoneelle ja äänitteiden laatu oli todella hyvä. Äänitteistä oli helppo tehdä litterointi, eli kirjoittaa haastattelut paperiversioksi sanasta sanaan. Kun analysoin tuloksia, pyrin jättämään omat käsitykseni ja mielipiteeni taka-alalle, jotta nämä eivät vaikuttaisi tuloksiin. Kokonaisuudessaan tulokset ovat mielestäni luotettavia. Ainut ongelma luotettavuuden kannalta on se, että osa haastateltavista ei vastannut haastattelupyyntöön. Yksitoista henkilöä voi vaikuttaa jonkin verran tuloksiin sillä haastateltavien määrä on suhteellisen pieni.

Mielestäni löysin hyvin ratkaisut asettamiini tutkimusongelmiin. Teoriapohja selittää omalta osaltaan miten työnantaja ja työntekijä voi vaikuttaa työhyvinvointiin. Aineiston analysoinnin pohjalta esitin millä tasolla työhyvinvointi on nyt ja miten työhyvinvointia voidaan toimeksiantajayrityksessä parantaa sekä mitä työntekijät voivat itse tehdä hyvinvoinnin lisäämiseksi omalla kohdallaan. Työtä aloittaessani oli toimeksiantajan kanssa puhetta, että ottaisin yhdeksi tutkimusongelmaksi miten työhyvinvointi vaikuttaa yrityksen tulokseen. Tämä olisi kuitenkin laajentanut liikaa työtäni. Taloudellinen näkökulma tulee esille kuitenkin useissa kohdissa, sillä työhyvinvoinnilla pyritään työntekijöiden hyvinvoinnin lisäksi tehostamaan toimintaa ja tulosta. Muutoin uskoisin, että työ täyttää toimeksiantajan odotukset.

Aiheesta voisi tehdä moniakin jatkotutkimuksia, sillä työhyvinvointi on todella laaja asia ja siihen vaikuttavat useat eri tekijät. Olisin voinut tutkimuksessa perehtyä tarkemmin provisiopalkkauksen vaikutuksesta työhyvinvointiin, sillä uskoisin sen olevan taustalla, mikäli välittäjä kuormittuu ja sen myötä jää pois töistä loppuun palamisen vuoksi. Aiheeseen osin sain vastauksia, mutta kokonainen työ liittyen provisiopalkatun työn tekemiseen olisi varmasti mielenkiintoista tehdä. Työ olisi myös mielenkiintoista tehdä uudelleen toiselle yritykselle, jossa työhyvinvointi ei olisi niin hyvällä tasolla kuin se on Keski-Suomen OP-Kiinteistökeskuksella, sillä silloin työhyvinvoinnin parantamiseen löytyisi enemmän työkaluja ja pystyisin antamaan enemmän neuvoja sen parantamiseen.

Työtä viimeistellessäni ajattelin aikaa taaksepäin aina korkeakoulun aloitusvuoteen asti. Silloin opinnäytetyö tuntui suurelta möröltä, joka olisi todella vaikea tehdä. Loppujen lopuksi työ oli mielenkiintoinen, vaativa sekä aikaa vievä prosessi, mutta ei mikään mahdottomuus tehdä. Kolmannen vuoden alussa saimme hyvän perehdytyksen ja paljon



eväitä opinnäytetyön tekemiseen, joidenka avulla työ on nyt päätöksessään. Toivon että työstäni on hyötyä toimeksiantajalle, kiinteistönvälittäjille sekä tämän työn lukijalle. Itse olen oppinut työn aikana pitkäjänteisyyttä, kärsivällisyyttä sekä paljon asiaa henkilöstöresurssien johtamisesta ja työhyvinvoinnista.

## LÄHTEET

Ahonen, G. 2014. Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx>. Luettu 14.3.2014.

Burke, R. & Cooper, C. 2006. The Human Resources Revolution – Why Putting People First Matters. The Netherlands: Elsevier.

Eigenhuis, A. & van Dijk, R. 2007. High performance business strategy. Inspiring success through effective human resource management. London: Kogan Page Ltd.

ETLA. 2014. Computerization Threatens One Third of Finnish Employment. Pdf-tiedosto. Saatavissa: <http://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Muistio-Brief-22.pdf>. Luettu 21.1.2014.

Hakonen, N. 2006. Palkitsemisjärjestelmän toimivuuden arviointi. Teoksessa Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (toim.) Palkitseminen globaalissa taloudessa. Helsinki: WSOY.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 2. uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Koho, A. 2013. Vaikuttava työterveystoiminta. Opas yrityksen ja työterveyshuollon yhteistyöhön. Viro: Helsingin seudun kauppakamari.

Kääriäinen, M. 2012. Huomio henkiseen työhyvinvointiin. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Laki työsuojeluvalvonnasta ja työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44.

Laurent, B. 2006. Päivittäisjohtaminen matkailu- ja ravintola-alalla. Helsinki: WSOY.

Lehtinen, E., Kuusinen, J. & Vauras, M. 2007. Kasvatuspsykologia. Helsinki: WSOY.

Leiviskä. 2011. Työ täynnä elämää : työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Helsinki: Tietosanoma.

Loppela, K. 2004. Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... – työhyvintaitojen kirja. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Manka, M., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampereen yliopiston tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Pdf-tiedosto. Saatavissa: [http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas\\_lopullinen.pdf](http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf). Luettu 22.2.2014.

Meincke, N. & Vanhala-Harmanen, M. 2011. Esimiehen työsuhteopas. Jyväskylä: Edita.

Niermeyer, R. & Seyffert, M. 2004. Motivaatio. Helsinki: Oy Rastor Ab.

OP-Kiinteistökeskus. 2014. Keski-Suomen OP-Kiinteistökeskus Oy LKV. Www-dokumentti. Saatavissa: [https://www.opkk.fi/opkk/opkk/opkk\\_portal/toimistojen\\_yhteystiedot/kiinteistokeskus;jsessionid=mhGWJ8jGbpvZy7wv0k4C8MpYNpnkWcbBvRQT0bhDTPSTSpbLF6N!-78057008?pid=ea9c&kiinteistokeskus=25](https://www.opkk.fi/opkk/opkk/opkk_portal/toimistojen_yhteystiedot/kiinteistokeskus;jsessionid=mhGWJ8jGbpvZy7wv0k4C8MpYNpnkWcbBvRQT0bhDTPSTSpbLF6N!-78057008?pid=ea9c&kiinteistokeskus=25)

Otala, L. 2002. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. 4. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Rytikangas, I. 2010. Tehokas ajankäyttö – vähemmän stressiä, enemmän tuloksia. Jyväskylä: Bookwell Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2010. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum..

Särkkä, J. 2014. Toimitusjohtajan haastattelu 25.8.2014. Keski-Suomen OP-Kiinteistökeskus Oy LKV. Jyväskylä.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Kuopio: UNIPress.

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. 2014a. Sosiaalinen pääoma. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://www.thl.fi/fi\\_FI/web/kaventaja-fi/eriarvoisuus/hyvinvointi/sosiaalinen-paaoma](http://www.thl.fi/fi_FI/web/kaventaja-fi/eriarvoisuus/hyvinvointi/sosiaalinen-paaoma). Luettu 19.3.2014.

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. 2014b. Ruokavalion merkitys kansantautien ehkäisyssä. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://www.thl.fi/fi\\_FI/web/fi/aiheet/tietopakettit/ravitsemustietoa/terveys/sydan\\_ja\\_verisuonitaudit/ruokavalion\\_merkitys](http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/aiheet/tietopakettit/ravitsemustietoa/terveys/sydan_ja_verisuonitaudit/ruokavalion_merkitys). Luettu 15.3.2014.

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. 2014c. Työn ja perheen yhteensovittaminen. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://www.thl.fi/fi\\_FI/web/fi/tilastot/vaestotutkimukset/lapsiperhekysely/tuloksia/tyon\\_ja\\_perheen\\_yhteensovittaminen](http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/tilastot/vaestotutkimukset/lapsiperhekysely/tuloksia/tyon_ja_perheen_yhteensovittaminen). Luettu 22.3.2014.

Työsuojeluhallinto. 2006. Näyttöpäätetyö. Pdf-tiedosto. Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/ergonomia/erg\\_tiedonlahteet/documents/nayttopaatetyo.pdf](http://www.ttl.fi/fi/ergonomia/erg_tiedonlahteet/documents/nayttopaatetyo.pdf). Luettu 15.3.2014.

Työsuojeluhallinto. 2013. Työelämän tietosuoja. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.tyosuojelu.fi/fi/tietosuoja/63>. Luettu 14.3.2014.

Työsuojeluhallinto. 2014a. Työtapaturma, ammattitauti. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.tyosuojelu.fi/fi/tyotaturma>. Luettu 14.3.2014.

Työsuojeluhallinto. 2014b. Vuosiloma. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.tyosuojelu.fi/fi/loma>. Luettu 14.3.2014.

Työsuojeluhallinto. 2014c. Yhdenvertaisuus ja syrjinnän kieltö. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.tyosuojelu.fi/fi/yhdenvertaisuus>. Luettu 5.8.2014.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.

Työterveyslaitos. 2011. Hyvät käytännöt. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/malliratkaisut/hyvät\\_kaytannot/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/malliratkaisut/hyvät_kaytannot/sivut/default.aspx). Luettu 17.1.2014.

Työterveyslaitos. 2013. Ikäjohtaminen. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo/ikajohtaminen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/ikajohtaminen/sivut/default.aspx). Luettu 13.3.2014.

Työterveyslaitos. 2014b. Mikä työkyky on?. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita\\_on\\_tyokyky/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/sivut/default.aspx). Luettu 10.3.2014.

Työterveyslaitos. 2014a. Työterveyshuollon tehtävät. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyshuolto/mita/sivut/default.aspx>. Luettu 12.3.2014

Työturvallisuuskeskus. a. Työsuojeluvastuu. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.ttk.fi/tyosuojelu/tyosuojeluvastuu>. Luettu 13.3.2014

Työturvallisuuskeskus. b. Työväkivalta. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu/tyovakivalta>. Luettu 19.3.2014

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Viitala, R. 2012. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

## **Teemahaastattelurunko**

### **Työhyvinvointi**

- Miten määrittelisit työhyvinvoinnin?
- Millaiseksi koet oman työhyvinvointisi tällä hetkellä?
- Millä keinoilla pyrit parantamaan työhyvinvointiasi?
- Millä keinoilla työnantaja pyrkii parantamaan työntekijöiden hyvinvointia?

### **Ammatillinen osaaminen**

- Millainen koulutus- ja työtausta sinulla on?
- Millaisen perehdytyksen sait tullessasi OPKK:lle?
- Koetko, että sinulla on tarpeeksi ammattitaitoa työn tekemiseen?
- Millaisia koulutustapahtumia työnantajasi järjestää?

### **Työn sisältö**

- Miten määrittelisit mielekkään työn?
- Pidätkö työtäsi mielekkäänä? Lähdetkö aamulla mielellään töihin?
- Millaisia haasteita työsi tarjoaa? Ovatko haasteet liian suuria?
- Saatko työpäivän aikana tehtyä työt, jotka on määrä tehdä kyseisenä päivänä?
- Miten hallitset useita työtehtäviä yhtäaikaaisesti?

### **Palkkaus**

- Oletko tyytyväinen palkkaukseen?
- Koetko stressiä palkkauksen vuoksi?
- Miten koet palkkauksen vaikuttavan kokonaishyvinvointiisi?

### **Työyhteisö**

- Millaiseksi koet oman työyhteisösi?
- Tunnetko itsesi tärkeäksi osaksi työyhteisöä?
- Miten työtoverisi suhtautuvat sinuun?
- Miten yhteisöllisyyttä pyritään parantamaan yrityksessä?

### **Työolot**

- Millaiseksi koet työympäristön toimistolla/asiakaskäynneillä?
- Miten sinua on opastettu ergonomiaan liittyvissä asioissa?
- Kuinka monta tuntia työpäiväsi keskimäärin kestää?
- Pystytkö hoitamaan henkilökohtaisia asioita työpäivän aikana?
- Käytätkö työajan tehokkaasti työnteekoon? Mikä vie tehokasta työaikaa työpaikalla?

### **Johtaminen**

- Millaiseksi koet lähimmän esimiehesi johtamisen? Entä koko organisaation johtamisen?
- Koetko saavasi rakentavaa palautetta työstäsi?
- Arvostetaanko sinun työpanostasi?
- Mikäli sinulla olisi mahdollisuus parantaa johtamista, miten sitä parantaisit?
- Saatko tarpeeksi tukea esimieheltäsi?

### **Fyysinen terveys**

- Millaiseksi koet oman fyysisen terveyden?
- Onko sinulla työtä vaikeuttavia sairauksia? Jos on, niin huomioidaanko sitä työpaikalla?
- Oletko mielestäsi usein sairaana?
- Kun olet sairaana missä menee se raja, että jätät kotiin?
- Kannustetaanko sinua työpaikalla pitämään huolta omasta terveydestäsi?
- Käytätkö työterveyspalveluita?
- Nukutko hyvin ja tarpeeksi? Syötkö terveellisesti?
- Onko sinulla liikunnallisia harrastuksia? Kuinka usein harrastat kyseistä lajia/kyseisiä lajeja?
- Millaiseksi kokisit liikuntasetelit / työpaikkaruokailun / hieronta palvelut?
- Oletko kokenut terveyttäsi uhkaavia tilanteita töissä? Jos olet kokenut, millaisia tilanteet ovat olleet?

### **Henkinen terveys**

- Mitkä asiat koet parantavan henkistä terveyttä?
- Koetko työtovereiden parantavan tai huonontavan henkistä terveyttäsi?
- Tuetaanko sinua henkisesti työpaikalla?
- Tuetaanko sinua yksityiselämässä työntekoon liittyvissä asioissa?

### **Työmotivaatio**

- Miten kuvailisit työmotivaatiasi?
- Mikä saa sinut motivoitumaan työn tekoon?
- Voisiko motivaatiota jotenkin parantaa? Millaisilla keinoilla?

### **Yksityiselämän ja työelämän tasapaino**

- Miten pyrit tasapainottamaan yksityiselämääsi ja työelämääsi?
- Miten paljon käytät aikaa töiden tekemiseen kotona?
- Kuinka monta tuntia päivässä olet tavoitettavissa puhelimitse?
- Ajatteletko töitä lomalla/vapaa-ajalla ollessasi?
- Miten yksityiselämän haasteet vaikuttavat työntekoosi?